



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I**



**PLAN DE NEGOCIO EN EL RAMO
RESTAURANTERO “PIZZERIA LA CASA DEL
HORNO”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN CON TERMINAL EN
FINANZAS**

PRESENTA

BRIANDA PAMELLA CHAMBÉ MOSCOSO PS1803

DIRECTORA DE TESIS

DRA. KARINA MILENE GARCÍA LEAL

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS; JULIO 2021



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN C-I



COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; 10 de octubre de 2022.
Oficio No. D/CIP/TIP/323/2022.

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

C. BRIANDA PAMELLA CHAMBE MOSCOSO
CANDIDATA AL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN
CON TERMINAL EN FINANZAS.
PRESENTE

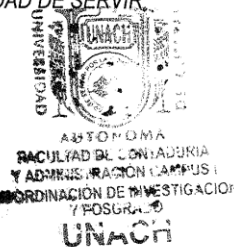
Por este medio me permito informarle que se AUTORIZA la impresión de su tesis titulada: **PLAN DE NEGOCIO EN EL RAMO RESTAURANTERO “PIZZERÍA LA CASA DEL HORNO”**. Toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha junio 30 de 2021, suscrito por la Dra. Karina Milene García Leal, Directora de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

Atentamente

“POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR”

Dra. Blanca Esthela Montoya Ramírez
Encargada de la Coordinación



C.c.p. Archivo Minutario
*BEMR/ssg



FFCA-147

Boulevard Belisario Domínguez, Km 1081, sin número, Terán. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México C.P.29050. Tels.
(961) 61 5 42 49 y 61 5 13 26 ext. 112
E-mail: posgradofca2018@gmail.com





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
SECRETARÍA ACADÉMICA
COORDINACIÓN DE BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS



Código: FO-113-05-05

Revisión: 0

CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA TESIS DE TÍTULO Y/O GRADO.

El (la) suscrito (a) Brianda Pamela Chambé Moscoso,
Autor (a) de la tesis bajo el título de "Plan de negocio en el ramo
restaurantero: Pizzería la casa del Horno,"

presentada y aprobada en el año 2022 como requisito para obtener el título o grado de Maestra en administración terminal finanzas, autorizo a la Dirección del Sistema de Bibliotecas Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH), a que realice la difusión de la creación intelectual mencionada, con fines académicos para que contribuya a la divulgación del conocimiento científico, tecnológico y de innovación que se produce en la Universidad, mediante la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Consulta del trabajo de título o de grado a través de la Biblioteca Digital de Tesis (BIDITE) del Sistema de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH) que incluye tesis de pregrado de todos los programas educativos de la Universidad, así como de los posgrados no registrados ni reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT.
- En el caso de tratarse de tesis de maestría y/o doctorado de programas educativos que sí se encuentren registrados y reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), podrán consultarse en el Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Chiapas (RIUNACH).

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; a los 25 días del mes de octubre del año 2022.


Brianda Pamela Chambé Moscoso
Nombre y firma del Tesista o Tesistas

AGRADECIMIENTOS:

A Dios, que es quien me guía y sin el nada de esto sería posible.

A mi Padre que con su peculiar forma de ser me impulsó a terminar esta etapa, con su sabiduría, rigor y amor me motivo en todo momento.

A las personas que estando en mi vida diaria me dieron aliento para continuar.

Mi directora de tesis Doctora Karina Milene García Leal por la orientación en todo momento.

“El agradecimiento es la memoria del corazón”

Lao Tsé

INDICE

CAPÍTULO 1. PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	8
1.1 Planteamiento del problema.....	8
1.2 Determinación de los objetivos de la investigación	11
1.3 Justificación del Plan de negocio.....	12
1.4 Delimitación espacial y temporal de la investigación	12
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	13
2.1 Estructura de plan de negocios.....	14
2.2 Elementos de un plan de negocio.....	18
2.3 Definición Naturaleza del proyecto.....	21
2.3.1 Fundamentos de misión y visión de la empresa	21
2.3.2 Fundamentos del análisis FODA.....	22
2.3.3 Definición de objetivos de la empresa	23
2.3.4 Fundamentos de ventajas competitivas	24
2.3.5 Productos de la empresa	25
2.4 Análisis de mercado y marketing.....	25
2.5 Estudio de producción.....	26
2.6 La empresa y su organización	27
2.7 Fundamentos de la administración financiera en las empresas.....	28
CAPÍTULO 3 CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	31
3.1 El sector de restaurantes con alimentos italianos en México.....	31
3.2 Pizzerías en Tuxtla Gutiérrez	31
3.3 Pizzería La Casa del Horno.....	32
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	33
4.1 Enfoque de la investigación.....	33
4.2 Alcance y diseño de la investigación.....	35
4.3 Delimitación de la población y muestra	37
4.4 Diseño de instrumentos para la recolección de información.....	38
CAPÍTULO 5. PROPUESTA: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CASA DEL HORNO.	39

5.1 Naturaleza del proyecto	39
5.1.1 Nombre de la empresa	40
5.1.2 Descripción de la empresa	41
5.2. Análisis FODA	41
5.2.1 Misión y visión	41
5.2.2 Objetivos	42
5.2.3 Ventajas competitivas	42
5.2.4 Análisis de la industria	42
5.2.5 Productos de la empresa	42
5.2.6 Apoyos básicos para la empresa	42
5.3 El mercado	43
5.3.1 Objetivo del marketing	43
5.3.2 Investigación de mercado	43
5.3.3 Estudio de mercado	45
5.3.4 Distribución y puntos de venta	49
5.3.5 Promoción del producto	50
5.3.6 Fijación y políticas de precio	51
5.3.7 Plan de introducción al mercado	53
5.3.8 Riesgos y oportunidades del mercado	54
5.3.9 Sistema y plan de ventas	55
5.4 Objetivo del área de producción	55
5.4.1 Especificaciones del producto	56
5.4.2 Descripción del modelo de producción	56
5.4.3 Diagrama de proceso de flujo	57
5.4.4 Características de la tecnología	57
5.4.5 Equipo e instalaciones	58
5.4.6 Materia prima	59
5.4.7 Materia prima	60
5.4.8 Capacidad instalada	60
5.4.9 Manejo de inventarios	60
5.4.10 Ubicación de la empresa	61
5.4.11 Diseño y distribución de planta	62
5.4.12 Mano de obra requerida	62

5.4.13 Procedimiento de mejora continua	63
5.4.14 Programa de producción	63
5.5 Organización de la empresa	64
5.5.1 Objetivos del área de organización	64
5.5.2 Estructura organizacional	64
5.5.3 Funciones específicas por puestos	65
5.5.4 Capacitación personal	65
5.5.5 Administración de sueldos y salarios	66
5.5.6 Relaciones de trabajo.....	66
5.5.7 Marco legal.....	67
5.6 Finanzas	68
5.6.1 Objetivos del área de finanzas.....	68
5.6.2 Sistema contable de la empresa	68
5.6.3 Costos y gastos	69
5.6.4 Capital social	69
5.6.5 Entradas y salidas	69
5.6.6 Flujo de efectivo	70
5.6.7 Estados financieros.....	71
5.6.8 Balance general	73
5.6.9 Indicadores financieros	74
5.6.10 Sistema de financiamiento	75
5.7 Resumen ejecutivo.....	75
5.8 Conclusión	80

PLAN DE NEGOCIOS EN EL RAMO RESTAURANTERO “PIZZERIA LA CASA DEL HORNO”

CAPÍTULO 1. PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

En este primer capítulo se plantea el problema de investigación, que es el motivo de la investigación, determinando los objetivos de dicho estudio tanto generales como específicos, justificando y delimitando la investigación para llevar a cabo el plan de negocios.

1.1 Planteamiento del problema

Se consume alrededor de 120 millones de pizzas al año en México. Ocupando el segundo lugar a nivel mundial en consumo de pizza. Posicionando en el ramo gastronómico uno de los alimentos más consumidos en México, abriendo una oportunidad grande para incursionar en el sector restaurantero.

La pizza en México en los años 40's y 50's llegaron a instalarse los primeros restaurantes italianos con pizza en su menú, el periódico “El Universal” señala que en esa época existieron dos restaurantes italianos en CDMX, uno de ellos llamado Angelo's “rincón italiano en México, en 1948 se fundó el restaurante Roma que era una pizzería donde se concentraban las más famosas celebridades de la época.



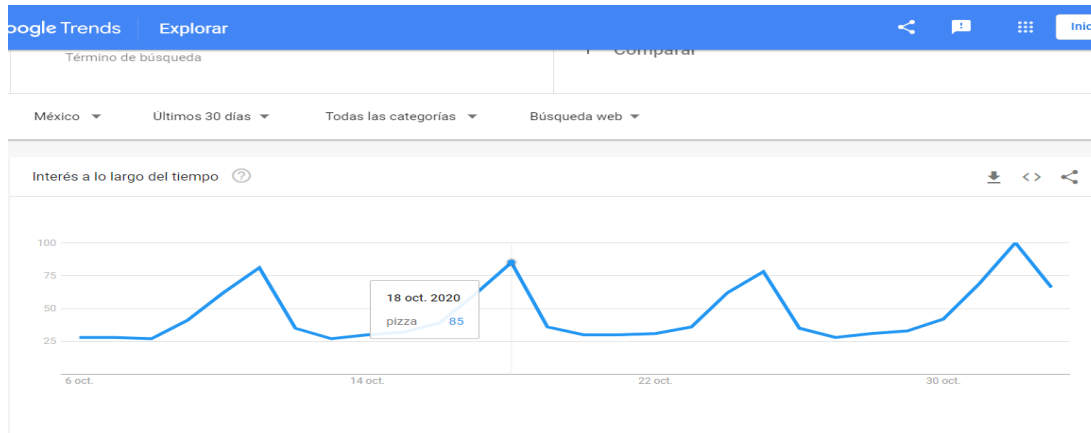
José Carrano a la entrada del restaurante Roma en 1975. Foto: Archivo/EL UNIVERSAL.

En esa época era servida como plato principal italiano considerando de alta cocina. En los años 70's se instalan las cadenas de pizzas tales como Denny's y Vip's, volviéndose muy popular las pizzas, y con la llegada de las cadenas cambia el concepto de una comida gourmet a comida rápida, como hoy en día es considerada. (09 agosto 2016). Mexicanos comen 120 millones de pizzas al año. Excelsior. <https://www.excelsior.com.mx/nacional/2016/08/09/1109934>

De acuerdo a las tendencias de Google Trends, en México hay una marcada búsqueda de pizza los sábados y domingos, siendo el pico más alto el día domingo de cada semana.

Figura 1

Días de la semana con más búsqueda de pizza en internet de octubre de 2020.



Nota. El gráfico representa los días de la semana en que es buscado la palabra pizza y los días en que alcanza el pico más alto. Tomado de Google Trends 2020, <https://trends.google.com/trends/explore?date=2020-01-10%202020-1111&geo=MX&q=pizza%20en%20mexico>

El ramo gastronómico siempre ha sido rentable debido a la necesidad del ser humano de alimentarse, pero no solo alimentarse para saciar el hambre, el ser humano disfruta comer y es ahí donde entra una variedad inmensa de alimentos a degustar. Uno de ellos es la pizza, que en México ha sido muy bien recibida en todos sus estados y Chiapas no es la excepción.

Ahí se abre el campo y la posibilidad de poder posicionarse “La Casa del Horno” en el medio gastronómico.

Si bien es cierto que abre una brecha con un abanico de posibilidades para que sea una microempresa rentable, ya en marcha La Casa del Horno no ha tenido esa rentabilidad que se desea, toda empresa sin tener un plan de negocios le será difícil salir a flote, mucho depende de una buena administración tanto en finanzas, como en materia prima, distribución de tiempo, empleados y sobre todo saber cuánto obtiene de ganancias para poder saber si es rentable o no.

Un plan de negocios no solo es para empresas grandes, es para todo tipo de empresa que desee tener una estructura y metas definidas, hablamos de microempresas que quieran tener cimientos sólidos para su futuro esto aplica para la señora que tiene una cenaduría, al que tiene un taller mecánico o bien una pizzería.

Como menciona Portilla de Arias et al. (2008).

El Plan de Negocio, es una recopilación escrita de las acciones, los recursos empleados y los resultados esperados de un negocio, organizados de tal manera que se anticipe el logro de los objetivos propuestos. Contiene el mapa de la ruta en la operación del negocio y los indicadores de medida del progreso a través del tiempo. El objetivo de un Plan de Negocio es desarrollar los aspectos más relevantes que permitan tomar la decisión de inversión y establecer los compromisos sobre los beneficios que se pueden obtener de la inversión a realizar; los que servirán además para evaluar y gerenciar su operación futura. (p. 132)

La casa del horno, se proyecta como una pizzería que retoma un poco de los orígenes de la pizza en Nápoles, Italia, rescatando lo artesanal en el proceso de elaboración y lo Gourmet.

Es una empresa que forma parte de la Industria manufacturera en el giro alimentario. Pero también se dedica a comercializar su producto.

Tamaño: Microempresa, con menos de 5 empleados(comercio), con ventas menores a \$250,000 por año.

Ubicación: 5 oriente entre 4 y 5 norte #585, Tuxtla Gutiérrez; Chiapas

Recapitulando lo anterior surgieron las preguntas que ayudaron para poder elaborar el plan de negocios.

¿Qué impacto tiene un plan de negocios en una empresa de reciente creación?

¿Qué fortalezas y debilidades tiene La Casa del Horno?

¿Cómo sacar provecho del análisis FODA?

¿Qué área es donde se debe poner atención para poder ser rentable?

1.2 Determinación de los objetivos de la investigación

Ya planteado el problema de investigación es necesario determinar los objetivos tanto generales como específicos, que a continuación se mencionan.

Objetivo general.

Diseñar un plan de negocios para saber si es rentable la empresa y de ser necesario identificar que área requiere atención.

Objetivos específicos.

- Establecer objetivos de la empresa.
- Tener objetivos en el área de marketing.
- Hacer un inventario de utensilios, máquinas, instrumentos electrónicos con los que cuenta la pizzería.

- Tener un organigrama de la empresa.
- Realizar un análisis financiero.

1.3 Justificación del Plan de negocio.

En Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, en los últimos años se han incrementado las franquicias sobre todo del ramo alimenticio, la mayoría de esta provienen de Estados Unidos, para el caso particular de pizzerías como es Dominos Pizza, Little Caesar o Boston's han venido a mermar ganancias en las pizzerías locales. Debido a la infraestructura que tienen, también influye la tecnología que utilizan por ejemplo en Little Caesar que el tiempo de espera para una pizza de pepperoni es de mucho 2 minutos. Las personas prefieren ir ahí por el tiempo de espera y el precio que es de \$79 muy por debajo del precio de una pizza local.

Aun así, siguen saliendo pizzerías locales, aunque la mayoría en la informalidad, o solo con servicio para llevar ya que no tienen un lugar para dar servicio de comedor.

Según Google Maps existen aproximadamente existen 60 pizzerías en todo Tuxtla lo cual hace difícil sobre salir de entra tantas.

(<https://www.google.com/search?sa=pizzerias+en+tuxtla+gutierrez+chiapas>)

Sin embargo, la gran mayoría de estas son hechas en hornos industriales y las informales o pequeñas en horno domestico lo cual deja un área por explotar que son las pizzas artesanales en horno de barro.

Es ahí donde La Casa del horno se instala y opera, pero hasta la fecha no cuenta con un plan de negocios para poder tener una estructura interna bien definida y pueda servirle para llevar un orden tanto en organización estructural como financiera.

No lleva un control de salida y entrada de dinero, no sabe cuánto gana ni cuánto gasta, esto conlleva aun desorden financiero y por lo consiguiente al desconocimiento si es rentable o no.

Implementar un plan de negocios ayudará a saber cuáles son sus fortalezas y debilidades, tener objetivos, misión, visión; a que funcione correctamente y obtenga los beneficios deseados.

1.4 Delimitación espacial y temporal de la investigación

Teniendo la justificación se prosigue a la delimitación espacial y temporal.

Para poder realizar el Plan de negocio para la pizzería “La Casa del Horno” se tiene la delimitación espacial en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas con dirección en 5ta calle oriente número 585-2, Colonia Centro.

Teniendo una delimitación temporal de un año. Tal como se muestra en el siguiente cuadro.

Delimitación espacial y temporal de la investigación	
Temporal	1 año (octubre 2019- octubre 2020)
Espacial	5 calle oriente núm. 585-2, Tuxtla Gtz, Chis.

Para la investigación se contará con el apoyo de las propietarias y trabajadores para poder recabar la información necesaria y realizar el plan de negocios.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Este capítulo contiene la teoría, definiciones y estructura para poder realizar un plan de negocio adecuado.

Definición

“El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán “amigable” contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado” (Weinberger Villarán, Karen).

El plan de negocios tiene 2 puntos de vista, el interno y el externo (Núñez, A. (27 julio 2020). Plan de negocios. Crece Mype. <https://negociosmype.com/plan-de-negocios/>).

El interno sirve para:

- Conocer en detalle el entorno en el cual se desarrollarán las actividades de la empresa.
- Precisar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Estar atentos a los cambios que pudieran representar una amenaza para la empresa y así anticiparse a cualquier contingencia que disminuiría la probabilidad de éxito de la empresa.

- Dar a conocer cómo se organizarán los recursos de la empresa en función a los objetivos y la visión del empresario.
- Atraer a las personas que se requieran para el equipo empresarial y el equipo ejecutivo.
- Evaluar el potencial real de la demanda y las características del mercado objetivo.
- Determinar las variables críticas de la empresa y aquellas que exigen un control permanente, como los puntos críticos en los procesos.
- Evaluar varios escenarios y hacer un análisis de sensibilidad en función a los factores de mayor variación, como podrían ser la demanda, el tipo de cambio, el precio de los insumos de mayor valor, entre otros.
- Establecer un plan estratégico para la empresa y planes de acción de corto y mediano plazo para cada una de sus áreas funcionales. En este sentido, busca asignar responsabilidades y coordinar soluciones ante posibles problemas.
- Tomar decisiones con información oportuna, confiable y veraz, y no sólo sobre la base de la intuición, lo que reduce el riesgo del negocio.
- Mostrar la capacidad empresarial del empresario.

La externa está orientada a:

- La búsqueda y consecución de los recursos del proyecto, especialmente los financieros.
- Informar a posibles inversionistas, sean entidades de crédito o cualquier otra persona natural o jurídica, acerca de la rentabilidad esperada y el periodo de retorno de la inversión.
- Buscar proveedores y clientes, con quienes establecer relaciones confiables y de largo plazo, que generen compromisos entre los interesados.
- Vender la idea a potenciales socios como accionistas, proveedores, clientes, sociedad en su conjunto.

2.1 Estructura de plan de negocios

La estructura para poder hacer un plan de negocios es de suma importancia ya que una buena estructura lleva a la eficiencia del plan, de lo contrario el tiempo y el recurso será desperdiciado y puede crear una idea errónea sobre la empresa.

De acuerdo con Alcaraz (2011)

El plan de negocios es, en forma general:

- Una serie de pasos para la concepción y el desarrollo de un proyecto.
- Un sistema de planeación para alcanzar metas determinadas.

- Una recolección organizada de información para facilitar la toma de decisiones.
- Una guía específica para canalizar eficientemente los recursos disponibles.

El desarrollo de un plan de negocios permite obtener diversos beneficios, ya que:

- Es una carta de presentación ante posibles fuentes de financiamiento.
- Minimiza la incertidumbre natural en un proyecto y, por ende, reduce el riesgo y la probabilidad de errores.
- Permite obtener la información necesaria que garantice una toma de decisiones ágil, correcta y fundamentada.
- Facilita la determinación de la factibilidad de marketing, técnica y económica del proyecto. (p. xv)

Por otra parte, el plan de negocios también es una gran ayuda como elemento de medición, sirve de base para comparar los resultados reales y, si es necesario, para tomar las medidas correctivas.

El primer paso para desarrollar el proyecto es ordenar estructuradamente toda la información relativa a él, enfatizando en las áreas de oportunidad y en las ventajas competitivas que garanticen su éxito.

Pero, ¿por qué escribir un plan de negocios? Según Welsh y White, porque:

- Los emprendedores exitosos se comprometen con él.
- Los inversionistas lo requieren.
- Los banqueros lo desean.
- Los especialistas lo sugieren.
- Los proveedores y clientes lo admiran.
- Los administradores lo necesitan.

Escribir un plan de negocios es sin duda una parte fundamental para mantener una estructura y enfoque de la empresa, te da la capacidad de poder analizar de mejor manera todo el panorama tanto positivo como negativo. En efecto como menciona

Welsh y White a todos los involucrados en la empresa tanto externa e internamente les genera un impacto debido a que el plan de negocios se refleja en el funcionamiento de la misma,

Un plan de negocios describe una serie de puntos esenciales para un proyecto de éxito, entre otros:

- El producto o servicio.
- La competencia.
- El mercado.
- La elaboración del producto y/o la prestación del servicio.
- El sistema de administración (organización).
- El estado financiero del proyecto.
- La planeación estratégica y operativa.
- Los requisitos legales.

Un plan de negocios debe ser:

- **Claro.** Sin imprecisión, entendible (que cualquier persona lo pueda comprender), que no dé lugar a dudas o se preste a confusiones.
- **Conciso.** Que contenga sólo la información necesaria, sin más datos que los realmente indispensables.
- **Informativo.** Con los datos necesarios, que permitan:
 1. Tener una imagen clara del proyecto (incluidas sus ventajas competitivas y áreas de oportunidad).
 2. Medir la factibilidad del proyecto.
 3. Facilitar la implantación, la cual asegure, paso a paso, un desarrollo adecuado.

Para el plan de negocio de La Casa del Horno se toma como referencia la estructura de Rafael Alcaraz Rodríguez en su libro El emprendedor de éxito.

Naturaleza del proyecto

- Nombre de la empresa
- Descripción de la empresa
- Análisis FODA
- Misión y visión de la empresa
- Objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazos
- Ventajas competitivas
- Análisis de la industria
- Productos de la empresa

El mercado

- Objetivos del marketing
- Investigación de mercado
- Estudio del mercado
- Distribución y puntos de venta
- Promoción del producto
- Fijación y políticas de precio
- Plan de introducción al mercado
- Riesgos y oportunidades del mercado
- Sistema y plan de ventas

Producción

- Objetivo del área de producción
- Especificaciones del producto o servicio
- Descripción del modelo de producción
- Diagrama del proceso de flujo
- Características de la tecnología
- Equipo e instalaciones
- Materia prima
- Capacidad instalada
- Manejo de inventarios
- Ubicación de la empresa
- Diseño y distribución de planta
- Mano de obra requerida
- Procedimiento de mejora continua
- Programa de producción

Organización

- Objetivos del área de organización
- Estructura organizacional
- Funciones específicas por puesto
- Capacitación personal
- Administración de sueldos y salarios
- Evaluación de desempeño
- Relaciones de trabajo
- Marco legal

Finanzas

- Ojetivos del área de finanzas
- Sistema contable de la empresa
- Costos y gastos
- Estados financieros
- Indicadores financieros
- Sistema de financiamiento

2.2 Elementos de un plan de negocio

De acuerdo a Alex Osterwalder & Yves Pigneur, los elementos de un modelo de negocio son los siguientes:

- Propuesta de valor. Trata de resolver problemas de los clientes y satisfacer las necesidades del cliente con nuestras propuestas de valor.
- Segmentación de clientes. Es el segmento del mercado al que está dirigido un bien, ya sea producto o servicio. Generalmente, se define en términos de edad, género o variables socioeconómicas.
- Canales de distribución y comunicación. Las propuestas de valor se entregan a los clientes a través de la comunicación, la distribución y los canales de venta.
- Relación con el cliente. Se establecen y mantienen con cada segmento de clientes

- Flujos de ingreso. Los ingresos son el resultado de propuestas de valor ofrecidas con éxito a los clientes.
- Recursos clave. Son los medios necesarios para ofrecer y entregar los elementos descritos anteriormente.
- Actividades clave. Mediante la realización de una serie de actividades fundamentales que correspondan al desarrollo de modelo de negocio para que tenga éxito.
- Red de partners (socios estratégicos). Algunas actividades se externalizan y algunos recursos se adquieren fuera de la empresa.
- Estructura de costos. Los elementos del modelo de negocio dan como resultado la estructura de costos.

Ramírez (2007) señala que existen diferentes elementos que conforman los modelos de negocio, ya que éstos dependen del giro del mismo, pero indica que los componentes generales son los siguientes:

- Concepto de negocio: los clientes invierten en un producto/servicio si les ofrece algo diferente a la oferta de la competencia. Se trata del valor para el cliente, si es que éste percibe ventajas en el precio, en el servicio posventa o en su funcionalidad.
- Diferenciación del producto o servicio: es cuando el cliente percibe que obtiene más valor del que otros productos ofrecen. Existen ocho tipos de diferenciaciones: ventajas del producto, adelantarse a la competencia, ubicación, servicio, combinación de productos/servicios, funcionalidad, alianzas con otras empresas y reputación.
- Diferenciación mediante bajos costos: con esta ventaja el cliente percibe que el costo del producto/ servicio es menor al de la competencia, con relación al beneficio que recibe de él.
- Mercados y clientes: el alcance define los segmentos de mercado o áreas geográficas en donde se ofrecerá el valor, así como la definición de los diferentes tipos de productos o servicios derivados del valor. Una empresa puede definir su mercado tanto de modo residencial, con base en el estilo de vida e ingresos, como empresarial, tomando en cuenta su ubicación y sofisticación técnica.
- Dimensionamiento financiero: una parte importante de beneficiarse del valor que las empresas ofrecen a los clientes es contar con una estrategia de

fijación de precios apropiada. Si se cuenta con una mala estrategia de precios, no sólo se disminuyen ganancias, sino que también pudiera significar el acabar con el producto. El precio puede ser fijo, negociable, determinado por subasta o por intercambios, entre otros, dependiendo de la estrategia que defina la empresa.

- Modelo de ingresos: un factor crucial del análisis del modelo de negocio es la determinación de las fuentes de ingresos y beneficios de la empresa. En la actualidad, la mayor parte de las empresas recibe sus ingresos directamente de la venta de sus productos o servicios. Algunas otras empresas reciben sus ganancias de la venta de los productos o servicios, además de los servicios que brindan. Si se tiene una idea clara de las fuentes de ingresos, la empresa podrá tener la posibilidad de tomar mejores decisiones estratégicas.

- Cadena de valor y estructura de procesos: para entregar valor al cliente, las empresas deben realizar actividades que apuntalan el valor, esas tareas se interconectan para generar valor a la empresa. Estas actividades son conocidas como cadena de valor, debido a que el valor es agregado a los componentes o al conocimiento conforme avanza dentro de la cadena; para ofrecer mayor valor a los clientes, las empresas deben seleccionar con cuidado cuáles actividades realiza y cuándo las ejecuta.

- Recursos e infraestructura: define la implementación (operación), mediante los recursos e infraestructura (organización) de la empresa, al identificar su relación con la estrategia, la estructura, los sistemas y la gente.

- Capacidades en entrega de servicios o productos: permite a las empresas tener una ventaja competitiva porque ofrece a los clientes un mejor valor que sus competidores. El grado en el que la ventaja es sostenible depende de cuán inimitable y difícil de sustituir sea. Hay tres razones por las que es difícil replicar o adquirir estas ventajas:
 1. Es difícil imitar el contenido histórico en el cual se desarrollaron las ventajas.
 2. Toma tiempo desarrollar las capacidades, dado que existe una gran ventaja de los iniciadores, la cual es complicada de igualar (alcanzar).
 3. En principio es complicado identificar las ventajas competitivas y, por tanto, encontrar la manera de imitarlas o copiarlas.

- Sustentabilidad: para sostener una ventaja competitiva, las empresas pueden, de acuerdo con sus capacidades, entorno y tecnología empleada, utilizar alguna de las siguientes estrategias genéricas: la de bloqueo creando

barreras para que no las imiten, innovación frecuente o mediante alianzas estratégicas para fortalecer su modelo de negocio.

2.3 Definición Naturaleza del proyecto

Para todo negocio es necesario tener claro la esencia del mismo, para esto es necesario definir la misión, visión, tener su propio análisis FODA, objetivos de la empresa, las ventajas competitivas, análisis de industria y definir el o los productos de la empresa.

2.3.1 Fundamentos de misión y visión de la empresa

La misión es la razón de ser de la empresa, es el fin por el cual fue creada. Es el propósito que le da un sentido.

Thompson y Strickland dicen que la misión es: "Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir"

Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2004) lo definen como "un importante elemento de la planificación estratégica". La misión describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

La visión es como se proyecta a futuro la empresa, es definir para donde se dirige a largo plazo.

Definida por Fleitman Jack en su obra "Negocios Exitosos" (McGraw Hill, 2000) como "el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad".

Para Arthur Thompson y A. J. Strickland (2001), "el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc... Deben hacer algunas consideraciones fundamentales

acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir”.

2.3.2 Fundamentos del análisis FODA

FODA (también conocida como DOFA, FODA, MAFE en español y SWOT en inglés)

El análisis FODA abre el panorama de cómo se encuentra la empresa interna y externamente, concientiza las amenazas y debilidades a las que se puede enfrentar la empresa y nos permite poder analizar como amortizar las amenazas y debilidades y de cómo poder sacar provecho y maximizar las fortalezas y oportunidades.

Davies & Thomas (2014) Se considera, además, una de las herramientas de gestión estratégica más utilizadas actualmente en los negocios y un componente esencial en el desarrollo del plan de negocios estratégico de cualquier compañía. Aunque la técnica vincula explícitamente las fortalezas y debilidades internas de la empresa con las oportunidades y amenazas del mercado externo, se ha informado que puede ser algo difícil sin la ayuda de un experto para incorporarlo a un proceso de planificación estratégica efectiva.

Ghazinoory, Abdi, & Azadegan-Mehr (2011). El FODA es un marco directo que indica la importancia de las fuerzas externas e internas con el fin de comprender las fuentes de la ventaja competitiva. Es un enfoque lógico en el que cada organización debe evaluar sus entornos externos e internos para adoptar su estrategia.

Thompson & Strickland (1985) en su libro “Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas” define:

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Wheenlen & Hunger (2007) “El análisis FODA es una herramienta utilizada para evaluar la situación de una empresa, pero esta herramienta también se utiliza para generar varias estrategias alternativas posibles” (p.144). La matriz FODA ilustra cómo las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una empresa específica se puede relacionar con sus fortalezas y debilidades internas para generar cuatro series de posibles alternativas estratégicas.

Koontz & Weihrich (2004) señalan que quienes trazan las estrategias se valen de matrices que indican las relaciones entre las principales variables para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa. Sin embargo, este análisis es estático y rara vez se presta para tender las bases de estrategias alternativas distintas (p.109).

Santiago Garrido (2006) determina que los pasos a seguir para construir una matriz DOFA son ocho:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave para la organización.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave para la organización.
3. Hacer una lista de las fortalezas internas clave.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave.
5. Combinar las fortalezas con las oportunidades clave o críticas e inscribir las posibles estrategias tipo FO en la casilla correspondiente a la matriz.
6. Adecuar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias resultantes del tipo DO posibles en la casilla adecuada.
7. Adecuar las fortalezas a las amenazas externas y consignar las estrategias posibles del tipo FA en la casilla correspondiente.
8. Combinar las debilidades con las amenazas y registrar las estrategias posibles del tipo DA en la casilla correspondiente.

	POSITIVAS	NEGATIVAS
EXTERIOR	Oportunidades	Amenazas
INTERIOR	Fortalezas	Debilidades

2.3.3 Definición de objetivos de la empresa

Los objetivos que se fijan en una empresa deben de cumplir lineamientos y ciertas características, deben ser determinados es decir tienen un tiempo concreto en que se deben cumplir, es decir que sea medible, deben ser objetivos que, si se puedan cumplir, que sean alcanzables, esto funciona para poder fijar “metas” a tiempos ya sea corto, mediano y largo plazo, estos

pueden cambiar después de ser alcanzados, así se permite fijar nuevos enfoques.

“El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución. Como observa con astucia Bill Hewlett, cofundador de Hewlett-Packard: “No se puede controlar lo que no se puede medir. [...], y lo que se logra medir, se hace”.

Los objetivos concretos y mensurables son valiosos para la administración por tres razones:

- 1) centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización
- 2) sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de una compañía, y
- 3) motivan e inspiran a los empleados a esforzarse más.

Lo ideal es que los administradores formulen objetivos desafiantes pero factibles, que procuren que la organización se estire para alcanzar todo su potencial”.

“Conforme citan Charles H. House y Raymond L. Price, “The Return Map: Tracking Product Teams,” Harvard Business Review 60, núm. 1, enero-febrero de 1991, p. 93.”

2.3.4 Fundamentos de ventajas competitivas

Las ventajas competitivas son aquellas que posicionan un producto o una empresa por encima de la competencia, son atribuciones que destacan y hace la diferencia ante otro y le permite competir.

El Financial Times escribió un artículo acerca de las teorías competitivas de Michael Porter quien es considerado el padre de la estrategia corporativa “La ventaja competitiva ha sido una revolución de la información y de las teorías económicas; sin lugar a dudas ha actuado un cambio fundamental en el concepto que cada gerente de empresa tiene del papel de los sistemas de información. Antes de las teorías de Porter, la información se consideraba un factor entre otros en el proceso que determina los negocios. Ahora por contra hay un creciente reconocimiento del valor de la información como factor determinante en las dinámicas económicas. Por otra parte, gracias a las teorías de Porter se ha reconocido que la información posee un alto potencial y que por lo general es menospreciada frente a su real valor, así que debe ser tratada como un recurso que cada organización podría y debería utilizar en su rubro de negocio.” Web y Empresas (Jun 26, 2022) **La Ventaja Competitiva según Michael Porter.** <https://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>.

2.3.5 Productos de la empresa

Las empresas lo que venden son productos ya sea un bien o un servicio, los productos son aquellos que satisfacen una necesidad y tiene un valor monetario que el cliente está dispuesto a pagar para obtenerlo.

Según Jerome McCarthy y William Perrault, el producto "es la oferta con que una compañía satisface una necesidad"

Stanton, Etzel y Walker, nos brindan la siguiente definición de producto: "Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea"

Según Philip Kotler y Kevin Lane Keller, un producto "es todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad"

2.4 Análisis de mercado y marketing

El mercado se entiende como el espacio o lugar donde se realizan transacciones hablando de compra y venta; o bien obtención de algo a cambio de otra cosa que la otra parte quiere.

Se analiza el mercado para poder determinar la respuesta de compradores a determinados productos o servicio.

Primero se tiene que determinar los siguientes aspectos:

- Tipo de producto
- Tipo de cliente
- Segmentación

El estudio de mercado es el medio para recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico al cual la empresa ofrece sus productos.

En el intercambio existe el comprador y el vendedor.

El comprador: Es la persona que actúa en un mercado con la intención de adquirir un bien o servicio a cambio de dar otro bien

El vendedor: Es el sujeto que está dispuesto a entregar un bien por otro, o a cambio de una cantidad de dinero.

Dentro del análisis en base a la respuesta de la población y de la competencia se puede determinar el precio del producto dependiendo el tipo de cliente al que se desea llegar y estar en el rango de la competencia.

Por otro lado, el marketing es en donde la empresa se apoya para poder impactar en clientes y posibles clientes, tener presencia en el mercado y lograr incrementar las ventas.

“Cuando hablamos de marketing estamos haciendo referencia a todas las actividades, técnicas o estrategias que tienen como fin mejorar el proceso de venta, pudiendo llegar incluso a modificar el diseño del producto si eso lo hace más atractivo para su público objetivo. No solo en el sentido publicitario de atraer a más personas con un producto y diseño bonito, sino también de identificar qué necesitan los clientes. Esto es, estudiar qué necesitan, por qué lo necesitan, cómo lo quieren o por qué lo desean.

Es por ello, que el marketing no solo se dedica a mejorar la venta, sino que envuelve todo lo relacionado con mejorar el proceso de venta de un producto o servicio, desde el estudio de la necesidad que va a cubrir, el nicho de mercado al que se va a dirigir, su producción, su formato de venta, su logística, su comercialización y el servicio post-venta.” Myriam Quiroa (04 de noviembre, 2019). Mercado. Economipedia.com

En el marketing se tienen las 4 P's

Precio: manejar un precio que sea atractivo al cliente y también que este en posibilidad de competir con las marcas similares.

Plaza: La accesibilidad del producto, que sea de fácil acceso para el cliente, y saber la manera de distribuirlo.

Producto: Es lo que desea vender la empresa, debe tener calidad, y algún distintivo que lo haga diferente de la competencia ya sea en el case de alimentos, el sabor y productos de primera.

Promoción: sirve para dar a conocer el producto, de difundirlo para que la información que se desea llegue el cliente, que el producto tenga mayor alcance. (Sevilla, 2015).

2.5 Estudio de producción

La producción es el proceso de transformación a través de los recursos humanos, como puede ser la elaboración a partir de insumos o materia prima hasta lograr el producto terminado.

Existen varias clasificaciones de estos, bienes o servicios:

Bienes industriales. Productos que se utilizan para producir otros bienes; algunos de ellos entran directamente en el proceso productivo, como materia prima, producto semi terminado o componentes.

Bienes de consumo. Productos que usan los consumidores finales para satisfacer sus necesidades personales; se clasifican en bienes duraderos o perecederos.

Servicios comerciales. Algunos ejemplos son: reparación y mantenimiento de maquinaria y equipo, diseño de instalaciones, etcétera.

Servicios profesionales. Algunos ejemplos son: administrativos, atención médica o dental, educativos, de asesoría, etcétera.

Bazán, C. (26 de junio de 2021). ¿Cómo se clasifican los productos y servicios?.
<https://www.marketeroslatam.com/clasificacion-de-los-productos/>

2.6 La empresa y su organización

Para poder tener un funcionamiento adecuado en la empresa se necesita una organización estructurada, donde en cada área tenga sus propios objetivos específicos, así como sus actividades.

Para funcionar correctamente, todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, campo de operación o ambos, requieren de un marco de actuación. Este marco lo constituye la estructura organizacional, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias. Su representación gráfica también se conoce como organigrama, que es el método más sencillo de expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles. Pese a que es un instrumento altamente utilizado, ya que todas las organizaciones cuentan por lo menos con un organigrama general, es sorprendente percibir la gran diferencia de criterios y enfoques considerados en su preparación.

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

Hacer un organigrama tiene beneficios para poder tener una imagen formal de la organización, e deja en claro las jerarquías de cada integrante y departamento de la empresa y constituye una fuente autorizada de consulta.

Los organigramas se clasifican en:

1. Por su naturaleza:

- Micro administrativos: Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
- Macro administrativos: Contiene información de más de una empresa.
- Meso administrativos: Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término meso administrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

2. Por su ámbito:

- Generales: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.
 - Específicos: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.
3. Por su contenido:
- Integrales: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Es conveniente anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.
 - Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.
4. Por su presentación:
- Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización.
 - Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente.
 - Mixtos: Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base. (Fincowsky, 2009, pp 125-129)

2.7 Fundamentos de la administración financiera en las empresas.

La administración financiera ayuda a la empresa a maximizar los recursos económicos con los que ya cuenta.

Ayuda a tomar las mejores decisiones en cuanto a inversiones y manejo de recursos.

Gracias a la administración financiera se permite poder tener herramientas para identificar cuando la empresa vende menos de lo esperado, cuantificar los activos, pasivos, tener un estado de balance, entre otros.

De acuerdo con Stephen P. Robbins, la administración “es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (Robbins/Coulter, Administración, p. 7)

Perdomo Moreno lo define como “Es una fase de la administración general, que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas”(Perdomo Moreno, Abraham, Elementos básicos de administración financiera, p. 31.)

La maestra Guadalupe Ochoa Setzer menciona que “las finanzas son la rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión tanto en activos reales como en activos financieros, y con la administración de los mismos”. (Ochoa Setzer, Guadalupe, Administración financiera, p. 4)

“Cuando una empresa realiza de forma eficaz la administración de sus finanzas por ende los conduce a alcanzar mejores resultados que son las utilidades de la empresa. Para la obtención de esto se necesita los siguiente:

- Obtención de los fondos para el desarrollo de la empresa e inversiones. Las organizaciones deben generar flujos propios de efectivo para que puedan desarrollarse todas las operaciones de la empresa sin problema, y cuando esto no suceda, entonces puede ser mediante financiamiento, pero con la certeza de que se generarán los fondos necesarios para cumplir con el pago de este financiamiento.
- Inversión en activos reales (activos tangibles como inventarios, inmuebles, muebles, equipo, etcétera). Para el desarrollo de todas las operaciones de la empresa se debe contar con el equipo necesario.
- Inversión en activos financieros (cuentas y documentos por cobrar).
- Administración del capital de trabajo, con la finalidad de disponer de recursos monetarios a corto plazo; disponibilidad para cumplir con las obligaciones menores a un año.
- Presentación e interpretación de información financiera. La información financiera es la base de las finanzas para la toma de decisiones de una manera acertada, ya que se realiza un análisis cuantitativo para determinar las áreas de oportunidad de las organizaciones.”

Para esto se utilizan técnicas de acuerdo del siguiente proceso:

Recopilación de datos significativos

- Técnica utilizada dentro de la administración financiera que pretende reunir toda la información necesaria como antecedentes, datos, conceptos y cifras importantes, de manera interna y externa, que permitan tomar decisiones en relación a los objetivos planteados inicialmente o que permitan visualizar las operaciones a realizar.

Análisis financiero

- Es una técnica de las finanzas que tiene por objeto el estudio y evaluación de los eventos económicos de todas las operaciones efectuadas en el pasado, y que sirve para la toma de decisiones para lograr los objetivos preestablecidos.

Planeación financiera

- Técnica de la administración financiera con la cual se pretende el estudio, evaluación y proyección de la vida futura de una organización u empresa, visualizando los resultados de manera anticipada.

Control financiero

- Técnica de la administración financiera que tiene por objeto asegurarse que se lleven a cabo todas las operaciones planteadas inicialmente, de manera eficiente, evaluando de forma conjunta todas las cifras preestablecidas con las reales, para encontrar las desviaciones, deficiencias o fortalezas que ayuden al logro de los objetivos planteados.

Toma de decisiones acertadas

- Técnica de la administración financiera que tiene por objeto elegir la mejor alternativa relevante para la solución de problemas en la empresa y para el logro de objetivos preestablecidos, en condiciones de certidumbre, riesgo, conflicto o incertidumbre.

Carlos Luis R. (2012). Fundamentos de administración financiera. México: Red tercer milenio.

La administración financiera incluye los estados de resultados, indicadores financieros, flujo de efectivo y balance general.

CAPÍTULO 3 CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

3.1 El sector de restaurantes con alimentos italianos en México

Como se mencionó a groso modo en los años 40 en México se instaló el primer restaurante de comida italiana se llamaba el Angelo's conocido como el "rincón italiano de México" donde acudían muchas celebridades como la actriz Lolita del Río.

Blas Carrano Addigo también abrió un restaurante llamado el restaurante Roma, este se fundó en 1948 donde también se reunían famosos políticos y artistas.

En los años 50 en las rosticerías había pizzas junto con buffet frío, pollos asados, lechones, cabritos, pavos rellenos, papas fritas y "pastas italianas finas elaboradas en casa", también ofrecían "servicio selecto a domicilio, estilo europeo."

En los 60 en México se extendió una nueva forma de alimentarse: los centros comerciales y las cadenas de comida. Las pizzas que llegaron con ellas eran diferentes y se popularizaron en los 70.

Los sabores que los mexicanos han puesto sobre la pizza han variado: en las recetas de los años 40 había anchoas, pollo, sardinas; en los 60, champiñones, atún, aceitunas, angulas, salami; en los 70, chorizo, huevo, berenjenas, queso gruyere, provolone o cebolla dorada.

Reyes, N (22 de junio de 2020). Así llegó la pizza a México. <https://www.pressreader.com/mexico/el-universal/20200222/283764201042905>

3.2 Pizzerías en Tuxtla Gutiérrez

Las pizzerías en Tuxtla Gutiérrez son muchas ya sean cadenas nacionales o internacionales como locales y hasta caseras.

Una de las primeras pizzerías gourmet artesanales fue Villa Loma que por mucho tiempo tuvo mucha afluencia en comensales, tiene más de 40 años de estar abiertos, después se introdujo al mercado Pepe's pizza, Piccolos pizza, etc.

Ahora en la actualidad las pizzerías se han diversificado y hay de todo tipo de pizzas, en Tuxtla predomina mucho Little Caesar, al llegar a Tuxtla con unos precios demasiado bajos ocasionó que las ventas en otras pizzerías disminuyeran.

Pero como se menciona hay de todo tipo de pizzerías, y las que son artesanales en horno de leña tienen un segmento de clientes que acuden a buscarla por la particularidad de sabor.

Existen alrededor de más de 100 pizzerías en Tuxtla, algunas pizzerías que son locales ya empiezan a tener sucursales, esto podría interpretarse como algo negativo, lo cierto es que solamente nos indica que este segmento sigue creciendo y aun se puede seguir abarcando más.

3.3 Pizzería La Casa del Horno.

La casa del horno nace del deseo de proporcionarle a las personas la experiencia de una pizza artesanal a un precio accesible.

Lo que impulsa a llevar a la consolidación de una pizzería es también la escasez de oportunidades laborales, decidiendo emprender y poder generar no solamente trabajo propio sino también a jóvenes que no tengan experiencia alguna para poder brindarles herramientas y puedan ejercer algún oficio.

En diciembre de 2019 abre sus puertas al público después de pasar por un proceso de selección de personal, productos entre otras cosas que más adelante se detallaran. Es una pizzería que aun que a pesar de ser de reciente creación pretende marcar la diferencia y dejar el precedente en que se puede comer una pizza de calidad a un precio alcanzable a la población tuxtleca.

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo pretende establecer la metodología de estudio que servirá para el estudio de un plan de negocio, donde permita determinar el tipo de alcance de la investigación, para esto se determinará la población y tipo de muestra a utilizar, instrumento para la recolección de datos, así como tener los resultados de dichos estudios.

4.1 Enfoque de la investigación

Existen diferentes tipos de investigación tales como la cuantitativa, cualitativa y mixta.

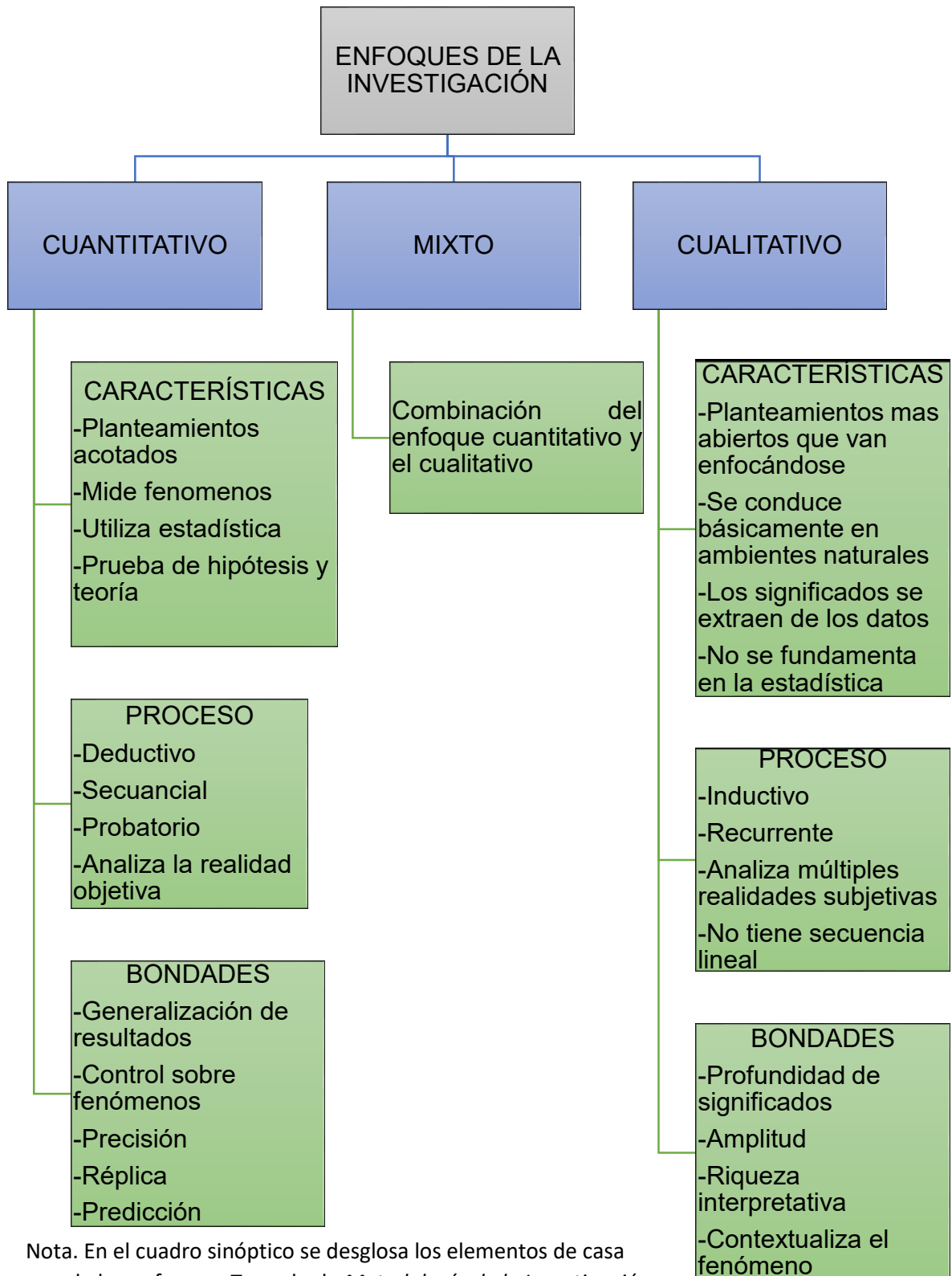
Cada una tiene sus características que se aplican dependiendo el objeto de estudio y bajo qué fin lo queremos utilizar.

Así como tienen sus propias características, tienen diferencias según Hernández, R (2014), lo explica en un cuadro sinóptico de forma clara.

El enfoque de la investigación es mixto ya que posee características tanto de cuantitativa como cualitativa, tomaremos y analizaremos datos específicos utilizando estadísticas y matemáticas, pero también se enfoca en ambientes naturales como lo son los comportamientos de los clientes y posibles clientes sin ser analizados estadísticamente.

Figura 1

Los elementos de los tres tipos de enfoques de investigación



Nota. En el cuadro sinóptico se desglosa los elementos de cada uno de los enfoques. Tomado de *Metodología de la Investigación* (p.3), Hernández, R, 2014, McGRAW-HILL.

4.2 Alcance y diseño de la investigación

Según Hernández, R. (2014) existen 4 tipos de alcance para una investigación que son 4: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo.

Figura 2

Características de los 4 tipos de alcance

Exploratorio

- Se realizan cuando el problema de investigación es poco estudiado.
- Generalmente determinan tendencias, identifican áreas, contextos y situaciones de estudio.

Descriptivo

- Consiste en describir situaciones, contextos y sucesos.
- Busca especificar características o perfiles de cualquier objeto de estudio.

Correlacional

- Busca conocer la relación entre dos o más variables.
- Mide, cuantifica, analiza y establecen las vinculaciones.

Explicativo

- Están dirigidos a responder por las causas de los eventos ya sean fenómenos físicos o sociales.
- Son más estructuradas.

Nota. Adaptado de *Metodología de la Investigación* (p.3), Hernández, R, 2014, McGRAW-HILL.

Aunque cada una tiene sus propias características las investigaciones pueden tener más de un tipo de alcance.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es un plan o estrategia concebida para obtener la información deseada con el fin de responder el planteamiento del problema (Wentz, 2014; McLaren, 2014; Creswell, 2013a, Hernández-Sampieri et al., 2013 y Kalaian, 2008).

Es la ruta o camino que se toma para poder llegar al resultado u obtención de respuestas.

Existen varios tipos de diseños:

Figura 3

Diseños de investigación

Experimentales

- Son aquellos donde la situación se manipula intencionalmente, una o varias variables independientes para analizar las consecuencias de tal manipulación. existen 3 tipos:
- Experimento puro son aquellos que reúnen los dos requisitos para lograr el control y la validez interna que son: grupos de comparación (manipulación de la variable independiente) y equivalencia de los grupos.
- Cuasiexperimento también manipulan las variables la diferencia del puro es que los sujetos no se asignan al azar, estos grupos ya estaban conformados antes del experimento.
- Preexperimento se llama así por que su grado de control es mínimo (no hay manipulación de la variable independiente), es útil para como un primer acercamiento al problema de investigación en la realidad.

No experimentales

- Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. existen dos tipos de diseños no experimentales son:
- Transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede
- Evolutiva los cuales recolectan datos en diferentes momentos o periodos para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. Tales puntos o periodos generalmente se especifican de antemano

Adaptado de *Metodología de la Investigación* (p.127), Hernández, R, 2014, McGRAW-HILL.

Es por lo anterior que la investigación es de alcance exploratorio, descriptivo y correlacional es un tema que, si se ha estudiado el cómo hacer un plan de negocio, pero no sea estudiado el objeto de estudio que es La Casa del Horno, busca especificar y cuantificar ciertas particularidades dentro de La Casa del Horno y describe situaciones dentro de los sucesos del restaurante.

Tiene un diseño de investigación no experimental y transversal, ya que se estudia sin interferir en las variables es decir se aprecia en la naturaleza del mismo, es

transversal al momento de recolectar los datos de un instante de tiempo como lo es una encuesta de mercado meta.

4.3 Delimitación de la población y muestra

En cada investigación mayoritariamente se tiene una muestra y esta investigación no será la excepción.

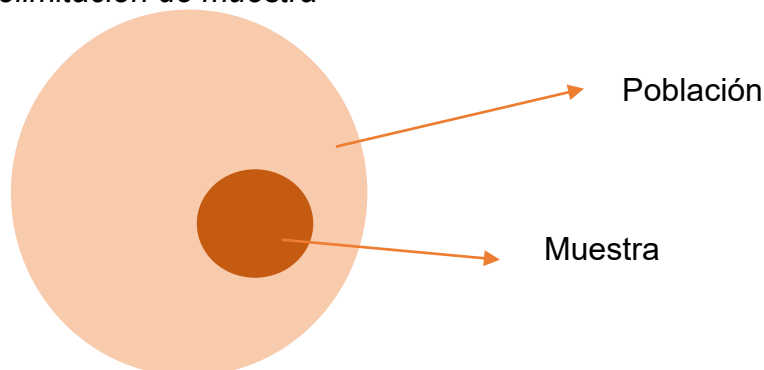
Población: Es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

Las poblaciones deben situarse claramente por sus características de contenido, lugar y tiempo.

La muestra: Es en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. Como se representa en la siguiente gráfica.

Figura 4

Ejemplo de delimitación de muestra



Tomado de *Metodología de la Investigación* (p.174), Hernández, R, 2014, McGRAW-HILL.

Existen 2 tipos de muestras las probabilísticas que es un subgrupo donde todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos, mediante algún programa estadístico; y la no probabilística que no depende propiamente de la probabilidad, depende de las características de la investigación. Hernández, R. (2014)

Para efectos de este plan de negocios la población será: clientes de La Casa del Horno

Y la muestra: clientes de la casa del horno que han realizado pedidos o han llegado a consumir en el restaurante más de 2 veces, con un total de 100 clientes encuestados.

4.4 Diseño de instrumentos para la recolección de información

En la investigación disponemos de múltiples tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de los datos.

Los cuestionarios es el instrumento más utilizado para recolectar los datos Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009). Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013).

Existen dos tipos de preguntas las cerradas y las abiertas para efecto de esta investigación se empleará un cuestionario con preguntas cerradas.

CAPÍTULO 5. PROPUESTA: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CASA DEL HORNO.

5.1 Naturaleza del proyecto

Proceso creativo para determinar el producto o servicio de la empresa.

Cédula 1. Lluvia de ideas para determinar el producto o servicio para La Casa del Horno

<u>Producto o servicio</u>	<u>Características</u>	<u>Necesidad o problema que satisface.</u>
1.- Tienda de abarrotes	Surtido de despensa para el hogar, limpieza, bebidas no alcohólicas, dulces para niños.	Evita ir al supermercado que se encuentra más lejos
2.- Servicio de reparto en moto	Realizar envíos, recolectas, mandados de todo tipo. Ir por comida a un restaurante, mercado, compras de súper, entrega de documentos etc.	Comodidad de no salir de casa y en el caso de restaurantes poder enviar sus productos a sus clientes.
3.- Restaurante pizzas y pastas	Pizzas en horno artesanal de leña, y pastas hechas a mano.	Pizzas no procesadas con conservadores y con un sabor adicional al ser en horno de barro a la leña. Las pastas de igual forma serian un toque diferente al ser totalmente artesanal.

Cédula 1.1 Evaluación de las ideas propuestas por La Casa del Horno

<u>Ideas/Criterios</u>	<u>Nivel de Innovación</u>	<u>Mercado potencial</u>	<u>Conocimiento Técnico</u>	<u>Requerimiento de capital</u>	<u>total</u>
Tienda de abarrotes	1	3	3	3	10
Servicio de reparto en moto	3	4	3	3	13
Restaurante pizzas y pastas	4	3	5	2	14

Idea seleccionada por La Casa del Horno

Restaurante pizzas y pastas.

La pizza es un alimento originario en Italia, data del siglo XVII, es elaborada principalmente con harina de trigo, agua, levadura, sal, aceite, mozzarella, salsa de tomate e ingredientes a elegir. El proceso de cocción será mediante un horno de barro que se mantendrá caliente con leña.

Respecto a las pastas serán elaboradas manualmente con harina, huevo, sal y azúcar, extendiéndola a mano y dejando reposar y secar es un tendedero de pasta. Esto le dará un sabor diferente.

Justificación de La Casa del Horno

Satisface la necesidad de consumir productos de calidad y sin tanto químico y conservadores, poder regresar a los orígenes de las pizzas cuando era realizadas en horno y las pastas a mano, antes de la industria como hoy se conoce.

Propuesta de valor La Casa del Horno

México ocupa el segundo lugar a nivel mundial en el consumo de pizzas, esto nos da una gran oportunidad de tener éxito en el restaurante de pizzas, se le agrega el plus de ser artesanal, en leña, con ingredientes naturales, y los que sean procesados, que sean de calidad.

5.1.1 Nombre de la empresa

Cédula 1.2 Generación y evaluación de ideas para el nombre de La Casa del Horno

<u>Nombre/Atributo</u>	<u>Descriptivo</u>	<u>Original</u>	<u>Atractivo</u>	<u>Claro</u>	<u>Significativo</u>	<u>Agradable</u>	<u>Total</u>
The House of leña	3	3	3	1	2	3	15
La Casa del horno	4	4	4	5	5	5	27
Pizzas a la leña	5	1	2	5	4	4	21

“La Casa del Horno”

Giro de la empresa:

Es una empresa que forma parte de la Industria manufacturera en el giro alimentario. Pero también se dedica a comercializar su producto.

5.1.2 Descripción de la empresa

Ubicación y tamaño esperado de la empresa

Tamaño: Microempresa, con menos de 5 empleados(comercio), con ventas menores a \$250,000 por año.

Ubicación: 5 oriente entre 4 y 5 norte #585, Tuxtla Gutiérrez; Chiapas.

5.2. Análisis FODA

Cédula 2 Análisis FODA de La Casa del Horno

POSITIVAS	NEGATIVAS
<p>OPORTUNIDADES Se encuentra en tendencia lo natural, sin conservadores. Son pocas pizzerías que lo hacen en horno de barro</p>	<p>AMENAZAS El producto es fácilmente imitable. En época de lluvia es difícil conseguir leña seca. Tiene épocas del año donde bajan las ventas.</p>
<p>FORTALEZAS Tienen conocimiento basto para realizar las pizzas. No pagan renta Experiencia en pizzería</p>	<p>DEBILIDADES Es necesaria mucha publicidad El proceso de cocción de las pizzas es un poco más tardado que los demás por el tipo de horno. Las pizzas tienden a pegarse al suelo del horno.</p>

5.2.1 Misión y visión

Misión: Satisfacer la necesidad de comer pizzas artesanales con sabor casero a las familias Tuxtlecas.

Visión: Ser la empresa líder en pizzas y pastas artesanales en Tuxtla Gutiérrez.

5.2.2 Objetivos

Corto plazo: Aumentar el número de ventas y clientes en un 30%.

Mediano plazo: Duplicar nuestros clientes y ventas, que nuestros clientes prueben no solo las pizzas también los demás productos que tenemos en la carta.

Largo plazo: Abrir otra sucursal.

5.2.3 Ventajas competitivas

Son pizzas hechas en horno de leña

El horno es de barro

Son productos Premium.

Distintivos competitivos:

Nuestro empaque es sustentable

Nuestro empaque tiene nuestro número de telefónico para hacer pedidos a domicilio.

5.2.4 Análisis de la industria

En Tuxtla Gutiérrez existe sin tomar en cuenta las franquicias o cadenas de pizzas alrededor de 60 pizzerías.

A nivel mundial México ocupa el segundo lugar en consumo de pizzas

La pizza más vendida en México es la Hawaiana

5.2.5 Productos de la empresa

El primer producto que “La Casa del Horno” maneja son las pizzas.

Son elaboradas con harina de trigo, agua, levadura, queso Mozzarella, salsa de tomate, y tendrán que elegir alguna de nuestras especialidades. (Pepperoni, hawaiana, carnífera.)

5.2.6 Apoyos básicos para la empresa

Contador: Hugo Iván Ovando

Diseño: Maikk Cuesta

Imprenta: D&G imprenta

5.3 El mercado

5.3.1 Objetivo del marketing

Corto plazo. (5 meses)

Planean mantener un promedio de ventas de 125 pizzas semanales

Mediano plazo (1 año):

Poder incrementar las ventas y vender un promedio de 155 pizzas por semana

Largo plazo (3 años):

- Tener un promedio de ventas de 180 pizzas semanales
- Abrir una sucursal

5.3.2 Investigación de mercado

Segmento de mercado:

En Tuxtla Gutiérrez, tienen como clientes potenciales a más del 60% de la población.

Según encuestas del financiero se estima que cada habitante del país come por lo menos 1 pizza al año.

Según encuestas nacionales existe el rango de 12 a 40 años de consumidores de pizza, aunque realmente la comen niños desde 2 años hasta personas de tercera edad.

Debido a lo anterior tienen mucho campo a pesar de tener en la ciudad muchas pizzerías.

Características:

A nivel nacional como mencioné antes la pizza más consumida es la hawaiana.

Los días que más venden pizzas son los domingos.

En la experiencia dentro del restaurante:

- La pizza más pedida es de pepperoni y Tropical
- Los días más vendidos son los domingos

El 60% de los clientes les gusta que la orilla de la pizza este bien dorada.

Consumo aparente:

El número de clientes reales es de: 563 clientes

- El 5% consume 1 vez a la semana
- El 10% Consume 1 vez al mes
- El 85% consume ocasionalmente

Demanda potencial del producto.

Corto plazo: Pretenden poder acaparar el 20% de los clientes potenciales que tengan.

Mediano plazo: Cubrir el 40% de los clientes potenciales

Largo plazo: Esperan ir incrementando un 10% anual

Estudio de la competencia del producto:

Cédula 3 Competencia del producto

Nombre del consumidor	Ubicación	Principal ventaja	Acciones
La Florentina	12 poniente norte #174	Jardín y ambiente agradable	Tener mayor publicidad.
La Rueda Mágica	C. 9 poniente norte	Instalaciones bonitas, buena ubicación	Mejorar tiempos de presentación
El punto	16 poniente norte, Plaza gourmet	Experiencia, buena reputación.	Seguir insistiendo con la publicidad.

5.3.3 Estudio de mercado

Cédula 3.1 Definición de acuerdo al cliente del servicio que ofrece La Casa del Horno.

Para compartir en familia y amigos
Probar algo diferente referente a las pizzas
Preferiblemente consumirlas a la hora de comida o cena
Es un gusto de todas las edades.
La pizza Tropical es la preferida

Cédula 3.2 Información que La Casa del Horno busca obtener con el estudio de mercado.

- Saber si se consume con más personas
- Si les atrae lo artesanal
- A qué hora les gusta consumir pizzas
- Edades para consumirla
- Cuál de las pizzas del menú es la más consumida

Cédula 3.3 Encuesta

Encuesta realizada por La Casa del Horno.

La casa del horno, con el propósito de saber su experiencia con nosotros, tener información para seguir mejorando y conocer a nuestros clientes más, nos gustaría que nos apoyara con esta encuesta.

1.- ¿Consume pizzas regularmente?

Sí _____ No _____

2.- ¿Regularmente come pizzas...

Solo _____ En familia _____ Amigos _____

3.- ¿Qué les atrae de las pizzas de La Casa del Horno?

Son artesanales _____ Los ingredientes _____

Caseras _____

4.- ¿A qué hora del día prefiere consumir pizzas?

Desayuno _____ Comida _____ Cena _____

5.- ¿Qué edad tiene?

10-15__ 16-25__ 26-32__ 33-45__ 46-55__ 56 o más__

6.- ¿De las pizzas que están abajo cual prefiere?

Pepperoni _____ Hawaiana _____ Carnicera _____

¡GRACIAS!!!

Forma en que La Casa del Horno aplicará su encuesta:

La información se obtendrá mediante una encuesta realizada a los clientes del restaurante La Casa Del Horno.

Será enviada por WhatsApp a nuestros clientes, ellos responderán y al final se realizará el conteo.

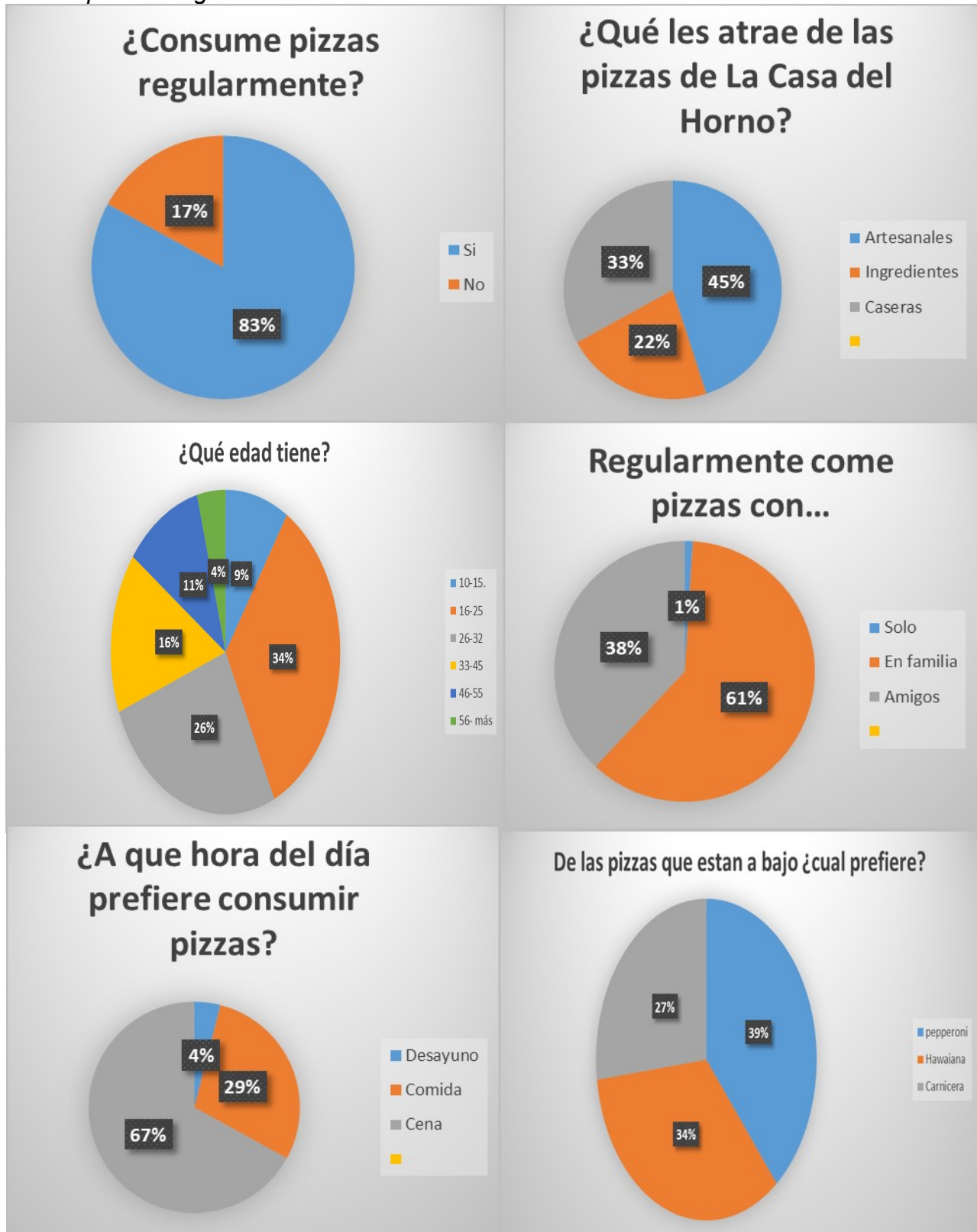
Se realizarán 100 encuestas.

Cédula 3.4 Tabulación e interpretación de la información que se obtuvo en el estudio de mercado.

1. ¿Consume pizzas regularmente?
Si: 83
No: 17
2. ¿Regularmente come pizzas con...?
Solo: 1
En familia: 61
Amigos: 38
3. ¿Qué les atrae de las Pizzas de La Casa del Horno?
Artesanales: 45
Ingredientes: 22
Caseras: 33
4. ¿A qué hora del día prefiere consumir pizzas?
Desayuno: 4
Comida: 29
Cena: 67
5. ¿Qué edad tiene?
10-15: 9
16-25: 34
26-32: 26
33-45: 16
46-55: 11
56- más: 4
6. ¿De las pizzas que están abajo cual prefiere?
Pepperoni: 39
Hawaiana: 34
Carnicera: 27

Figura 5

Interpretacion grafica de los datos obtenidos del estudio de mercado



Conclusiones del estudio de mercado:

De acuerdo a la información obtenida dentro de la encuesta, podemos decir que la mayoría de los clientes consumen pizzas regularmente, en familia compartiendo los alimentos, el producto les atrae porque son artesanales en horno de leña, prefieren cenar pizza, los clientes son de todas las edades, aunque mayoritariamente de 16 a 25 años y la pizza favorita es la de Pepperoni.

5.3.4 Distribución y puntos de venta

Sistema de distribución:

El sistema de distribución seleccionado es la venta directa al consumidor final.

¿Por qué seleccionó este sistema?

Al ser un restaurante de pizzas, su mejor opción es poder ofrecerle al cliente la experiencia de disfrutar dentro del establecimiento las pizzas, acompañarla de alguna bebida, principalmente ofrecer el servicio integral. Considero que no necesitan intermediarios ya que también ofrecen servicio a domicilio con un externo.

Diseño del proceso:

Productor- Consumidor final.

Responsable de cada paso de la cadena de distribución:
Propietarios de la pizzería.

5.3.5 Promoción del producto

Figura 5

Ejemplo de diseños que realiza La Casa del Horno para sus diferentes clientes



Cédula 3.6 Diseño para el producto de La Casa del Horno.

Figura 6

Empaque del producto



a) Spot de radio

¿Se te antoja una pizza? ¡Qué esperas!, en La Casa del Horno te estamos esperando, lo mejor de las pizzas solo en La casa del horno, pizzas hechas en horno de leña artesanalmente, pruébalas, te encantara. Estamos ubicados en 5 oriente entre 4 y 5 norte número 585-2 Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

b) Volante publicitario

Si lo que te gustan son las pizzas.
 La mejor opción para ti es La Casa del Horno.
 Pizzas artesanales.
 20% de descuento presentando este volante.

c) Anuncio para el periódico

Si lo que te gustan son las pizzas.
 La mejor opción para ti es La Casa del Horno.
 Pizzas artesanales.
 20% de descuento presentando este volante.

d) Sistema de promoción y publicidad

El objetivo principal es poder llegar a más público y que estos se conviertan en clientes, que prueben nuestras pizzas.

Para esto elegimos publicidad en redes sociales como es Facebook e Instagram.

Nuestro presupuesto basado en campañas anteriores es de:

\$50 diarios con un alcance de 900 a 1200 personas diarias.

5.3.6 Fijación y políticas de precio

Estimación de costos fijos y variables de La Casa del Horno

Costos variables = CV (materia prima por unidad de producto, costos de fabricación, etcétera)

Costo variable por pizzas.

Cédula 3.5

Pepperoni		Hawaiana	
Harina 250gr	\$ 2.25	Harina 250gr	\$ 2.25
Levadura 10g	\$ 1.10	Levadura 10g	\$ 1.10
Aceite 5 ml	\$ 0.11	Aceite 5 ml	\$ 0.11
Salsa de tomate 120 ml	\$ 6.00	Salsa de tomate 120 ml	\$ 6.00
Queso Gouda 100 gr	\$ 7.70	Queso Gouda 100 gr	\$ 7.70
Queso Mozzarella 100gr	\$ 12.00	Queso Mozzarella 100gr	\$ 12.00
Pepperoni 18 pz	\$ 18.00	Jamón	\$ 5.00
Leña 1	\$ 1.00	Leña 1	\$ 1.00
Aderezo 25 ml	\$ 0.50	Aderezo 25 ml	\$ 0.50
Total	\$ 48.66	Piña	\$ 1.70
		Total	\$ 37.36

Costos fijos = CF (gastos de oficina, gastos administrativos y todos aquellos que no se puedan asociar directamente a la fabricación de cada unidad de producto o prestación de servicios de la empresa.

Cédula 3.6

Costos fijos mensuales	
Luz	\$ 250.00
Gasolina	\$ 400.00
Internet	\$ 150.00
Teléfono	\$ 200.00
Salarios	\$ 10,000.00
Publicidad	\$ 1,000.00
Gas	\$ 200.00
Total	\$ 12,200.00

Política de precios.

- Precios más bajos que la competencia.
- Todos los días tenemos promociones

Cédula 3.7 Fijación de precios establecida para La Casa del Horno.

1. Determine el costo total del producto o servicio:

$$CV + (CF/\text{producción esperada}) = \text{Costo total (CT)}$$

$$48.66 + (12200/500) = 73.06$$

2. Establezca el porcentaje de ganancia deseado (acorde con la política de precios)

para su empresa.

70%

3. Calcule el precio de venta que ofrecerá a sus clientes en el canal de distribución.

(PV) = CT + (CT multiplicado por % de ganancia deseada):

$$73.06 + (73.06 \times 70\%) = 124.202$$

4. Obtenga el punto de equilibrio* (ventas mínimas para cubrir los costos de la empresa):

$$\text{punto de equilibrio} = CF / (PV - CV)$$

$$12200 / (124.202 - 48.66) = 161.499563$$

5. Estime el precio de venta del producto o servicio al consumidor final. (PVF) =

Precio al minorista + (Precio al minorista por % de ganancia deseada por el minorista)

No hay

5.3.7 Plan de introducción al mercado

Se distribuirán las pizzas en el restaurante que está ubicado en 5 oriente entre 4 y 5 norte número 585-2, introducir las pizzas se hará con éxito ya que es de los alimentos más consumidos en nuestro país, para eso se tiene pensado hacer publicidad por medio de redes sociales que generan un gasto de \$50 diarios.

Por introducción darán un 20% de descuento en la primera semana.

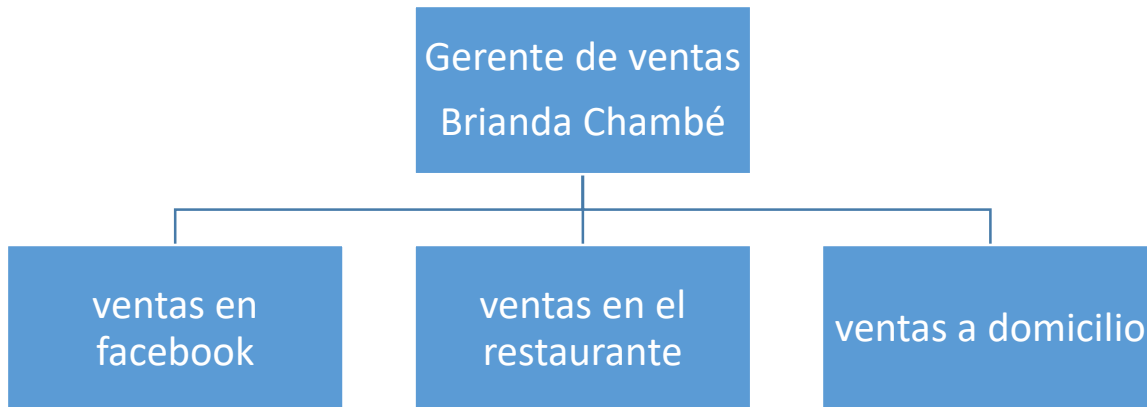
5.3.8 Riesgos y oportunidades del mercado

Cédula 3.8

<p style="text-align: center;">RIESGOS</p> <p>1.- Que otras pizzerías tomen nuestra idea 2.- Que no se dé a conocer lo suficiente</p>	<p style="text-align: center;">Acciones a realizar.</p> <p>1.- Mantener nuestra receta secreta para que no sea fácilmente imitable el sabor 2.- Tener una patente, y contrato de confidencialidad.</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>1.- Pocas pizzerías ofrecen pizzas en horno de leña. 2.- Tenemos un precio más bajo que la competencia.</p>	<p style="text-align: center;">Acciones a realizar</p> <p>1.- Hacer hincapié en lo artesanal y el tipo de horno de nuestro producto. 2.- Manejar promociones.</p>

5.3.9 Sistema y plan de ventas

Cédula 3.9 Organigrama de ventas y ventas esperadas



Plan de ventas.

- No habrá comisiones
- Se atrae clientes al contestar de forma inmediata en redes sociales
- Ser amable y siempre ofrecer las promociones.

5.4 Objetivo del área de producción

Objetivo a corto plazo: Como empresa de reciente creación se estima vender 500 pizzas al mes.

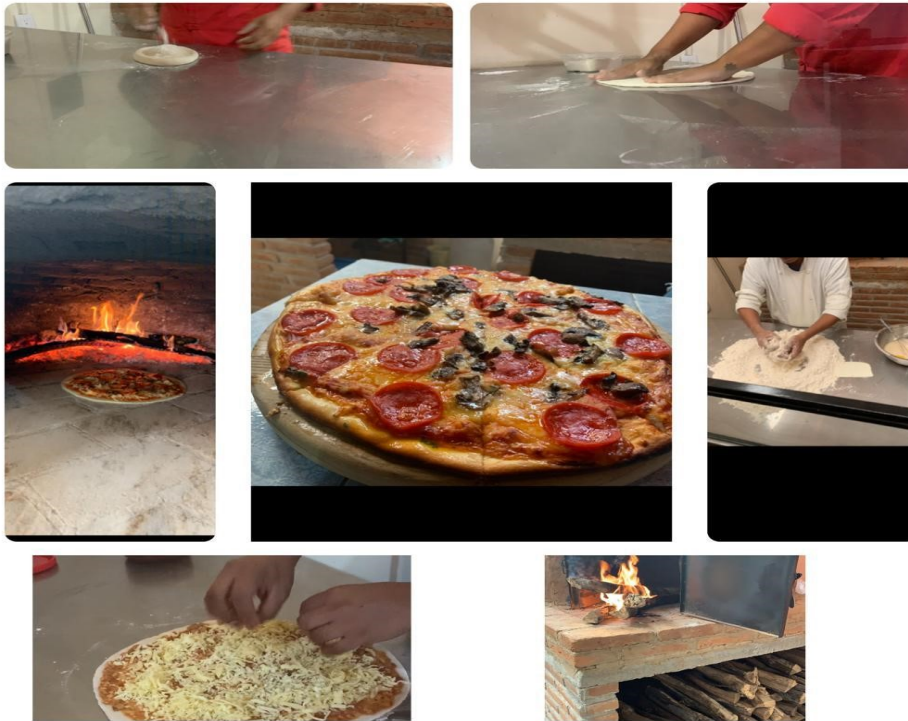
Objetivo a mediano plazo: Se desea tener un incremento de un 25% mensual

Objetivo a largo plazo: Alcanzar un promedio de 750 pizzas al mes.

5.4.1 Especificaciones del producto

Figura 7

Diseño del producto



Las pizzas son elaboradas con harina de trigo, queso gouda, mozzarella, salsa de la casa, embutidos Premium y/o productos 100% naturales.

La cocción se lleva a cabo en un horno de barro que se mantiene caliente por medio de leña, la pizza se tira al suelo del horno para tomar mejor cocción.

Se sirve con un aceite con chiles martajados y aderezo de la casa.

5.4.2 Descripción del modelo de producción

Proceso de producción de La casa del Horno:

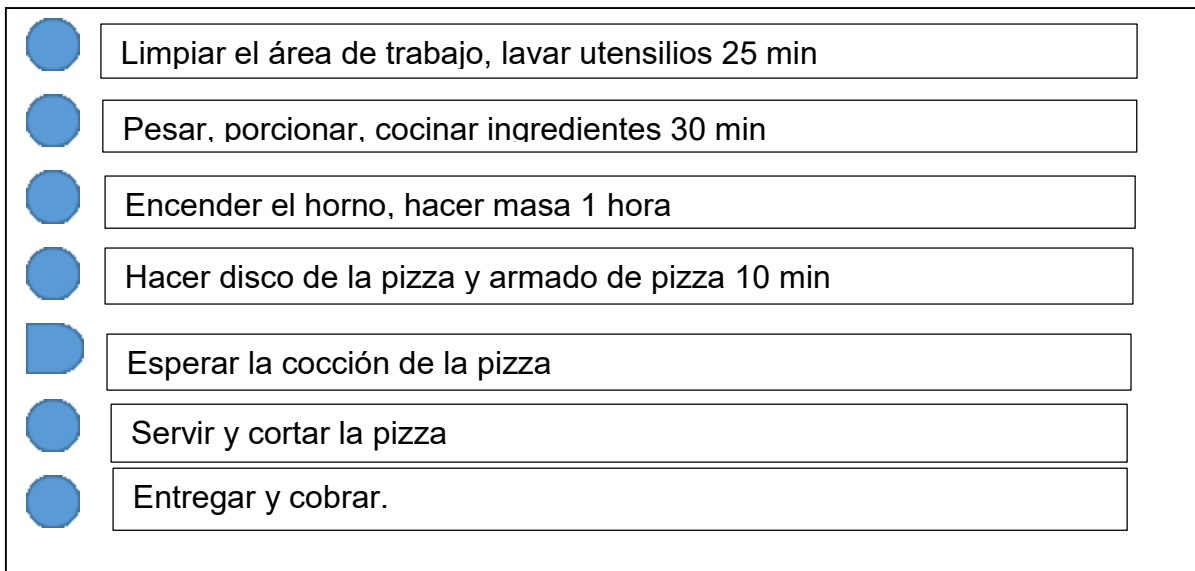
Para la elaboración de pizzas. Las pizzas se hacen al momento que el cliente ordene, sin embargo, se debe de tener masa para pizza ya hecha, debido a que la elaboración de masa tarda en estar lista alrededor de 1 hora, y el horno en calentarse tarda una hora también.

- 1.- Se enciende el horno y hay que vigilar que no se apague. 1 hora
- 2.- Se pesa la masa y se agrega agua, levadura.

- 3.- Se empieza a amasar hasta que esta lista la masa
- 4.- Se deja reposar por 30 min
- 5.- Se raya el queso
- 6.- Se porcionan los ingredientes y los que se tengan que freír o cocinar se hace.
- 7.- Se porciona la masa para cada pizza
- 8.- Se estira la masa hasta darle forma redonda
- 9.- Se ponen los ingredientes encima
- 10.- Se mete al horno
- 11.- Se mueve constantemente para no quemar las orillas
- 12.- Se retira del fuego.
- 13.- Se corta y listo.

5.4.3 Diagrama de proceso de flujo

Cédula 4



5.4.4 Características de la tecnología

Evaluación de la tecnología que emplea La Casa del Horno para el desarrollo del producto:

Para la elaboración de las pizzas no es necesaria mucha tecnología y la poca que se utiliza es muy primaria, se utiliza refrigeración doméstica y congeladores para productos perecederos, para freír ingredientes se utiliza una parrilla de 6 quemadores, licuadoras, horno de leña, bascula y utensilios de cocina.

5.4.5 Equipo e instalaciones

Cédula 4.1

Equipo, herramientas e instalaciones que utilizara La Casa del Horno:

Equipo/herramienta	Cantidad	Marca	Precios
Horno de barro	1		\$ 2,000.00
Mesa de trabajo de acero	1		\$ 5,000.00
Pala de acero	1		\$ 900.00
Parrilla 6 quemadores	1		\$ 6,500.00
Enfriadores	2	Mabe	\$ 15,000.00
Congelador	1	Lg	\$ 8,000.00
Licuadora	1	Oster	\$ 1,500.00
Utensilios de cocina	40		\$ 2,500.00
Mesa de madera	1		\$ 800.00
Bascula	1		\$ 300.00
Sartenes	6	T-fal	\$ 2,500.00
Ollas	3		\$ 1,500.00
Tablas	30		\$ 3,000.00
Mesas c/sillas	11		\$ 14,000.00
Platos	50		\$ 5,000.00
Vasos	50		\$ 1,500.00
Copas	40		\$ 2,000.00
Cubiertos	100		\$ 1,000.00
Total			\$ 73,000.00
Servicios necesarios			
	Cantidad	Marca	Precios
Internet	1	Telmex	\$ 250.00
Tv	1	Philips	\$ 3,000.00
Música	2	ksr	\$ 3,000.00
Micrófono	2	Ksr	\$ 300.00
Total			\$ 6,550.00

Instalaciones	Cantidad	Marca	Precios
instalación de gas	2		\$ 500.00
instalación de bocinas	1		\$ 400.00
		Total	\$ 900.00

Mantenimiento	Cantidad	Marca	Precios
Artículos de limpieza	15		\$400
Productos de limpieza	5		\$300
		Total	\$700

5.4.6 Materia prima

Cédula 4.2

Materia prima que necesita La Casa del Horno

Materia Prima	Cantidad/semana
Harina	31.25 kg
Levadura	500GR
Aceite	250ML
Salsa de tomate 120 ml	15 litros
Queso Gouda 100 gr	12.5 kg
Queso Mozzarella 100gr	12.5 kg
Pepperoni 18 pz	2250 pz
Leña 4	200
Aderezo 25 ml	3.125 lt
Total	\$ 2,573.45

5.4.7 Materia prima

Cédula 4.3

Selección de proveedores de La Casa Del Horno

Materia prima	Proveedor	Precio	Calidad	Proveedor seleccionado
Harina	<u>Sams</u>	<u>\$90 (10 kg)</u>	<u>Buena</u>	<u>x</u>
	Duno	\$81 (10 kg)	Regular	
Levadura	<u>Sams</u>	<u>\$55 (500 gr)</u>	<u>Buena</u>	<u>x</u>
	Chedraui	\$60(500 gr)	Buena	
Aceite	<u>Chedraui</u>	<u>\$19.8 lt</u>	<u>Buena</u>	<u>x</u>
	Wal-Mart	\$22 lt	Buena	
Salsa de tomate	-	<u>\$50</u>	<u>Buena</u>	<u>x</u>
Queso gouda	Sams	\$137 kg	Buena	
	- <u>Carnemart</u>	<u>\$77 kg</u>	<u>Buena</u>	<u>x</u>
Queso mozzarella	<u>Sams</u>	<u>\$120 kg</u>	<u>Buena</u>	<u>x</u>
Pepperoni	<u>Carnemart</u>	<u>\$200 (200 pz)</u>	<u>Buena</u>	<u>x</u>
	Sams	\$200 (200pz)	Buena	
Leña	<u>Coita</u>	<u>\$1 pz</u>	<u>Buena</u>	<u>x</u>
	Tuxtla	\$2 pz	Buena	

5.4.8 Capacidad instalada

Cédula 4.4

Periodo	Cantidad de producto
1 día	60 pizzas
1 semana	300 pizzas
1 mes	1200 pizzas

5.4.9 Manejo de inventarios

La empresa no maneja inventario de productos debido a que las pizzas se hacen cuando el cliente hace su orden.

Pero se surten de materia prima 1 vez a la semana.

Cédula 4.5

Materia Prima	Cantidad/semana
Harina	31.25 kg
Levadura	500 gr
Aceite	250 ml
Salsa de tomate	15 litros
Queso Gouda	12.5 kg
Queso Mozzarella	12.5 kg
Pepperoni	2250 pz
Leña	200 pz
Aderezo	3.125 lt
TOTAL	\$2574

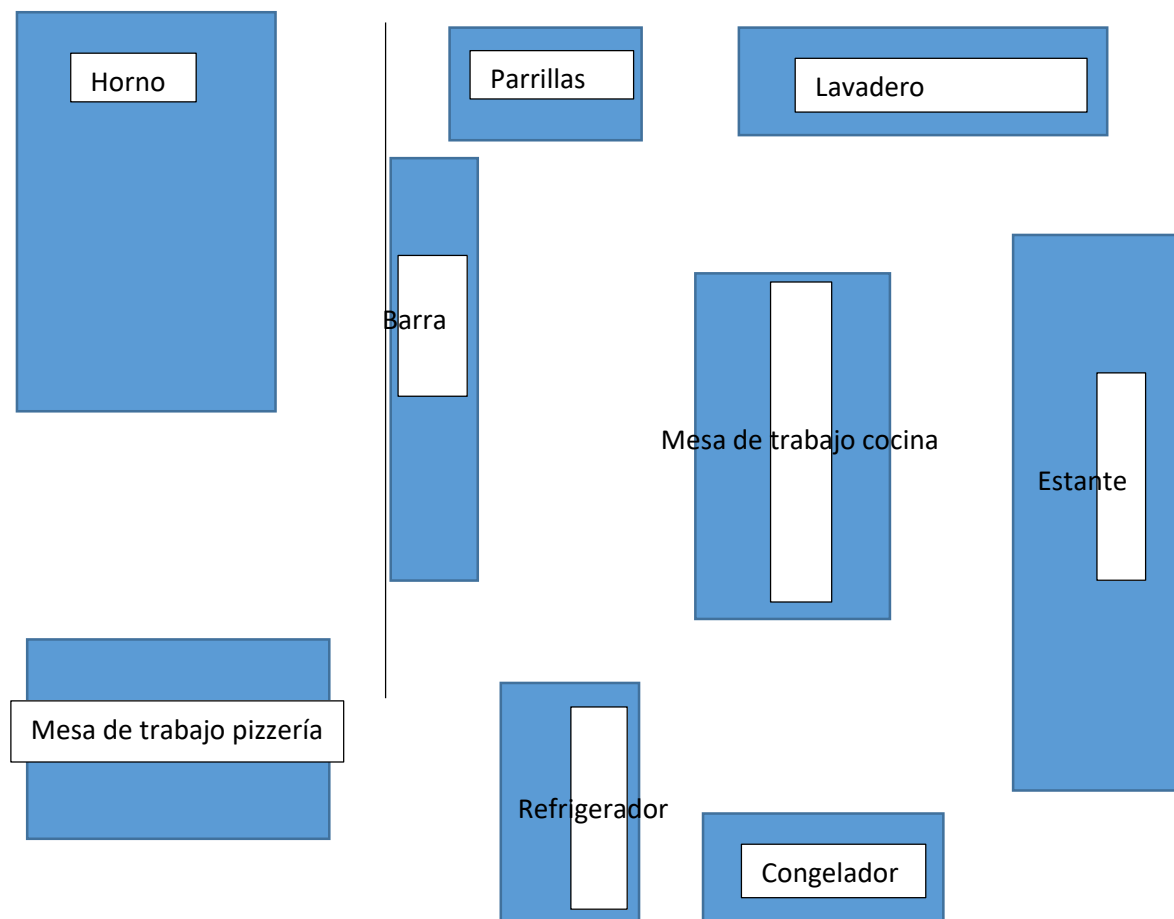
5.4.10 Ubicación de la empresa

La empresa se encuentra ubicada en 5 Oriente entre 4 y 5 norte número 585-2, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Se ubican en esta dirección ya que es céntrica y además al pertenecer a uno de los co-propietarios no pagamos renta.

5.4.11 Diseño y distribución de planta

Cédula 4.6



5.4.12 Mano de obra requerida

Características de la mano de obra que requiere La Casa del Horno

Cédula 4.7

Actividad	Núm. Personas	Tipo de Habilidad
Cocinero	1	Saber cocinar
Lava loza	1	Saber lavar traste
Mesero	1	Atención al cliente
Pizzero	1	Saber hacer pizzas
Ayudante cocina	1	Cocina general
Gerente	1	Llevar el control en general
Repartidor	1	Saber manejar moto
Total	7	

5.4.13 Procedimiento de mejora continua

Se le dará seguimiento posventa a los clientes, cuando sea servicio a domicilio se le mandara mensajes preguntando qué le pareció el servicio, si les gustó la pizza y si desea hacer algún comentario para mejorar.

Cuando sea en el restaurante al final el mesero les dará una pequeña encuesta de satisfacción.

Siempre se estará en constante capacitación para poder estar innovando y teniendo la mejor calidad para el cliente.

5.4.14 Programa de producción

Diagrama pre operativo de producción

Cédula 4.8

Actividad	Personal encargado	Periodo de realización
1.- Comprar mobiliario, equipo y acondicionar	Brianda Chambé	3 al 8 de Septiembre
2.- Construir Horno de barro	Sr. Manuel Pérez	10 al 11 de septiembre
3.- Instalar equipo de Audio .	Brianda Chambé	12 al 13 de septiembre
4.- Compra de insumos	Elizabeth Rodríguez	15 al 20 de septiembre
5.- Contratación de personal	Elizabeth Rodríguez	21 al 30 de septiembre
6.- Capacitación área de cocina	Elizabeth Rodríguez	1 al 15 octubre
7.- Proveedores	Brianda Chambé	17 al 30 octubre
8.- Prueba de producción	Elizabeth Rodríguez	1 al 3 de noviembre
9.-Crear páginas de Redes sociales	Miguel Rodríguez	5 al 8 de noviembre
Número total de días anteriores al arranque.		47 días
Fecha de arranque		9 diciembre

5.5 Organización de la empresa

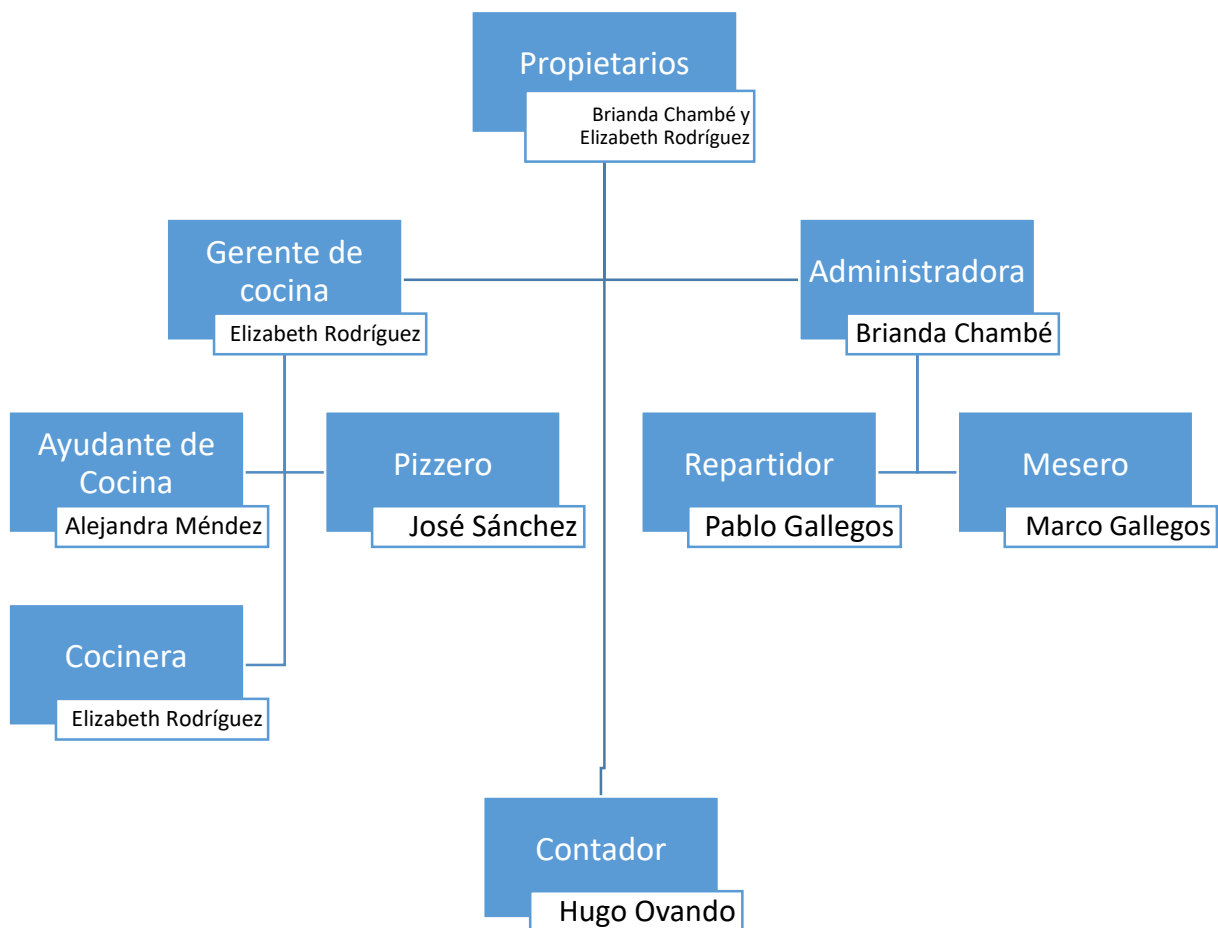
5.5.1 Objetivos del área de organización

En el área Organizacional el restaurante busca delimitar las actividades de cada persona, para tener un orden sin olvidar el trabajo en equipo. Para un fluido funcionamiento de actividades.

5.5.2 Estructura organizacional

Figura 8

Diagrama de la estructura organizacional



5.5.3 Funciones específicas por puestos

Propietarios: Son los dueños y encargados de el correcto funcionamiento de la pizzería en general, tanto en producción como en la administración.

Gerente de cocina: Es quien ve el funcionamiento y verifica los estándares de producción, cocina, preparación de alimentos y limpieza de esas áreas. Así como de compras y ver los insumos que hagan falta.

Administradora: Es la persona encargada de caja, cobros en efectivo y tarjeta, y ver que los clientes sean atendidos tanto en el restaurante como en envíos a domicilio.

Contador: es quien llevara el control de las finanzas, y quien reporte al SAT, facturas etc.

5.5.4 Capacitación personal

Proceso de reclutamiento a seguir:

El medio que se eligió fueron redes sociales, donde se colocó un anuncio en Facebook para solicitar Mesero, Pizzero, ayudante de cocina y repartidor. De miércoles a Domingo de 2:00 pm a 11:00 pm.

Debido al medio que se eligió no generó algún costo.

Método de selección:

Elizabeth Rodríguez y Brianda Chambé, serán las encargadas de contratación ya que son las propietarias de la pizzería.

Se procederá a revisar la solicitud de empleo, datos personales, certificados de estudio y experiencia laboral.

Esto se verificará mediante llamadas telefónicas a sus trabajos anteriores.

Tipo de contrato que utilizará en la empresa:

Se hará mediante un contrato laboral individual por tiempo determinado, que será renovado de ser necesario cada 3 meses, donde se incluya el horario, salario, que se comprometen a respetar el reglamento interno, días de descanso, y los motivos por los cuales puede causar baja sin responsabilidad del restaurante.

En el caso del repartidor además del contrato, se hará una carta responsiva por la moto que se le entregará.

Relación de proceso de inducción:

Elizabeth Rodríguez y Brianda Chambé serán las que realicen la inducción.

1.- Presentación de misión, visión y valores, así como objetivos del restaurante.

- 2.- Presentación de los demás empleados.
- 3.- Explicación del reglamento interno.
- 4.- Actividades que realizara dependiendo el puesto a ocupar.
- 5.- Recorrido del área.
- 6.- Capacitación

Se utilizarán diapositivas en la computadora.

No generará costo.

Programa de entrenamiento y capacitación de la empresa:

El entrenamiento y capacitación se dará dependiendo el área.

En una semana se le capacitará y observará.

Los días siguientes estará bajo supervisión ya sea si es en cocina o administrativo. Y según se presente inconvenientes se le estará dando respaldo y soluciones.

5.5.5 Administración de sueldos y salarios

Tabulador de la empresa

Cédula 5

Puesto	Salario	Prestación	Total
Propietarios	N/A	N/A	N/A
Contador	N/A	N/A	N/A
Cocinero	\$ 3,800.00	N/A	\$ 3,800.00
Pizzero	\$ 3,200.00	N/A	\$ 3,200.00
Ayudante de cocina	N/A	N/A	N/A
Mesero	\$ 3,000.00	N/A	\$ 3,000.00
Repartidor	N/A	N/A	N/A
		Total	\$ 10,000.00

5.5.6 Relaciones de trabajo

Aspectos motivacionales y relaciones laborales

Para lograr un equilibrio entre la productividad de cada empleado y convivencia, será indispensable la comunicación, se les maneja descuentos del 20% si ellos quieren comprar algún producto, se consideran permisos por problemas o urgencias familiares, también cenaran juntos todas las noches para poder hacer una retroalimentación del día, en qué puntos deben mejorar, y reconocer a quien sea más proactivo.

5.5.7 Marco legal

Forma de constitución de la empresa

Están constituidos como persona física, bajo el régimen de incorporación fiscal.

Esta decisión se tomó con la recomendación del contador, tomando en cuenta que somos una microempresa de reciente creación y pueden recibir los beneficios de condonación de impuestos el primer año, incrementando el 10% por cada año hasta llegar a los 10 años.

Aspectos legales de registro de la empresa.

- Inscripción (alta) al RFC de RIF (requisitos: CURP, Identificación Oficial y Comprobante de Domicilio, en caso de no contar con CURP Acta de Nacimiento).
- Cambio de domicilio (requisitos: Identificación oficial y Comprobante de Domicilio reciente)
- Actualización al RFC (requisitos: Identificación Oficial).
- Suspensión o Reanudación de actividades (requisitos: Identificación Oficial).
- Apertura y Cierre de establecimiento (requisitos: Identificación Oficial)
- Contraseña (requisitos: Identificación Oficial).

Obligaciones laborales para la contratación del personal:

Por el momento aguinaldo será pagado en efectivo, así como los días feriados, ya que aún no ofrecemos otro tipo de prestaciones.

Trámites necesarios para la construcción y operación de la empresa:

La inscripción como RIF no genera costo

Aviso de funcionamiento:

- Llenar formulario
- Copia de INE
- Dirección del Restaurante
- Horario
- CURP

No tiene costo

Certificado de manejo de alimentos

\$500 por persona.

5.6 Finanzas

5.6.1 Objetivos del área de finanzas

Objetivo general en el área de contabilidad: Tener en orden cada movimiento tanto de entrada como de salida sobre las finanzas del restaurante, para facilitar la toma de decisiones.

Corto plazo: Llevar el registro del flujo de efectivo, en el primer mes saber si se alcanza el punto de equilibrio, de no ser así tomar decisiones para poder alcanzarlo.

Mediano plazo: Llevar el balance general, en un año verificar si se alcanzaron los objetivos, Presupuestar el próximo año.

Largo plazo: Continuar con los balances y presupuestos, verificando los movimientos financieros.

5.6.2 Sistema contable de la empresa

Responsable del proceso contable de La Casa del Horno

Contador Hugo Iván Ovando

Catálogo de cuentas:

Cédula 5.1

Número de cuenta	Nombre de la cuenta
100	Caja
101	Banco
102	Inventario de Materia prima
102	Equipo de Transporte reparto
102-1	Depreciación de transporte reparto
103	Equipo y maquinaria
103-1	Depreciación de equipo y maquinaria
200	Cuentas por pagar
201	Salarios por pagar
300	Ingresos por venta al contado

400	Gastos por servicios
401	Gastos de gasolina
402	Gastos por publicidad
500	Compras

5.6.3 Costos y gastos

Cédula 5.2

Costos variables	Costos fijos
Materia Prima	Luz
	Salarios
	Internet
	Teléfono
Gastos variables	Gastos fijos
N/A	Gastos por operación

5.6.4 Capital social

El capital social de la empresa es de \$300,000, cantidad aportada al 50% de cada uno de las 2 propietarias. Con un préstamo de \$100,000 con el banco con tasa de interés fija del 45%.

Utilizará un crédito bancario de \$100,000 a plazos de 48 meses, tasa de interés fija del 45%.

5.6.5 Entradas y salidas

Entradas

Cédula 5.3

Concepto	Cantidad
Capital social	\$300,000
Ingreso por ventas 6 meses	\$180,000

Salidas

Cédula 5.4

Concepto	Primer mes	Segundo mes	Tercer mes	Cuarto mes	Quinto mes	Sexto mes
Compra de maquinaria y equipo	33100	-	-	-	-	-
Luz	250	250	250	250	250	250
Salario	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Publicidad	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Gasolina	400	400	400	400	400	400
Gas	200	200	200	200	200	200
Equipo de transporte	16700	-	-	-	-	-

5.6.6 Flujo de efectivo

Cédula 5.5

La Casa del Horno						
Enero - Junio 2020						
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
SALDO INICIAL EFECTIVO	-	17250	35400	53550	76700	99850
ENTRADAS DE OPERACION:						
INVERSION INICIAL	300000	-	-	-	-	-
VTA CONTADO	30000	30000	30000	35000	35000	35000
CTAS X COBRAR	-	-	-			
TOTAL ENTRADAS	330000	47250	65400	88550	111700	134850
SALIDAS DE OPERACION:						
COMPRA DE MAQUINARIA Y EQUIPO	33100	-	-	-	-	-
PAGO PROVEEDORES	-	-	-	-	-	-

PAGO SUELDOS	10000	10000	10000	10000	10000	10000
PAGO LUZ	250	250	250	250	250	250
REMODELACION	251100	-	-	-	-	-
GASOLINA	400	400	400	400	400	400
EQUIPO DE TRANSPORTE	16700	-	-	-	-	-
PUBLICIDAD	1000	1000	1000	1000	1000	1000
GAS	200	200	200	200	200	200
TOTAL DE SALIDAS	312750	11850	11850	11850	11850	11850
FLUJO DE EFECTIVO	17250	35400	53550	76700	99850	123000

5.6.7 Estados financieros

Cédula 5.6

ESTADO DE RESULTADOS						
LA CASA DEL HORNO						
ENERO-JUNIO 2020						
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
VENTAS DE CONTADO	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00
VENTAS A CREDITO						
VENTAS NETAS	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00
INVENTARIO INICIAL						
MATERIA PRIMA						
PRODUCTO TERMINADO						
TOTAL DE INVENTARIO INICIAL						
COMPRAS Y GASTOS DE FABRICACION						
COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS	\$ 10,296.00	\$ 10,296.00	\$ 10,296.00	\$ 12,012.00	\$ 12,012.00	\$ 12,012.00
TOTAL COMPRAS Y GASTOS DE FABRICACION	\$ 10,296.00	\$ 10,296.00	\$ 10,296.00	\$ 12,012.00	\$ 12,012.00	\$ 12,012.00

INVENTARIO FINAL						
MATERIA PRIMA						
PRODUCTO TERMINADO						
TOTAL INVENTARIO FINAL						
TOTAL DE COSTO DE VENTA	\$ 10,296.00	\$ 10,296.00	\$ 10,296.00	\$ 12,012.00	\$ 12,012.00	\$ 12,012.00
UTILIDADES BRUTA	\$ 19,704.00	\$ 19,704.00	\$ 19,704.00	\$ 22,988.00	\$ 22,988.00	\$ 22,988.00
GASTOS DE OPERACIÓN						
MANO DE OBRA						
GASOLINA	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
LUZ	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
DEPRECIACION DE EQUIPO	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS						
SALARIOS	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
PUBLICIDAD	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
TOTAL DE GASTOS FINANCIEROS	\$ 11,000.00	\$ 11,000.00	\$ 11,000.00	\$ 11,000.00	\$ 11,000.00	\$ 11,000.00
UTILIDAD ANTES DE ISR	\$ 7,904.00	\$ 7,904.00	\$ 7,904.00	\$ 11,188.00	\$ 11,188.00	\$ 11,188.00
UTILIDAD/PERDIDA NETA	\$ 7,904.00	\$ 7,904.00	\$ 7,094.00	\$ 11,188.00	\$ 11,188.00	\$ 11,188.00
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 7,904.00	\$ 15,808.00	\$ 23,712.00	\$ 31,616.00	\$ 39,520.00	\$ 47,424.00
IMPUESTOS ACUMULADOS						

5.6.8 Balance general

Cédula 5.7

BALANCE GENERAL						
La Casa del Horno						
Enero - Diciembre 2020						
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
ACTIVO						
CIRCULANTE						
CAJA Y BANCOS	\$ 17,250.00	\$ 35,400.00	\$ 53,550.00	\$ 76,700.00	\$ 99,850.00	\$ 123,000.00
CUENTAS POR COBRAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE	\$ 17,250.00	\$ 35,400.00	\$ 53,550.00	\$ 76,700.00	\$ 99,850.00	\$ 123,000.00
FIJO						
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 33,100.00	\$ 32,900.00	\$ 32,700.00	\$ 32,500.00	\$ 32,300.00	\$ 32,100.00
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
EDIFICIO CON DEPRECIACION	\$ 251,550.00	\$ 241,704.00	\$ 231,908.00	\$ 217,012.00	\$ 202,166.00	\$ 187,320.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 16,700.00	\$ 16,500.00	\$ 16,300.00	\$ 16,100.00	\$ 15,900.00	\$ 15,700.00
DEPRECIACION EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 300,950.00	\$ 290,704.00	\$ 280,458.00	\$ 265,212.00	\$ 249,966.00	\$ 234,720.008
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 318,200.00	\$ 326,104.00	\$ 334,008.00	\$ 341,912.00	\$ 349,816.00	\$ 357,720.00
PASIVOS						
CORTO PLAZO						
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CUENTAS POR PAGAR	\$ 10,296.00	\$ 10,296.00	\$ 10,296.00	\$ 12,012.00	\$ 12,012.00	\$ 12,012.00
TOTAL DE PASIVOS	\$ 10,296.00	\$ 10,296.00	\$ 10,296.00	\$ 12,012.00	\$ 12,012.00	\$ 12,012.00

CAPITAL CONTABLE						
CAPITAL SOCIAL	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00
UTILIDADES RETENIDAS	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	7,904.00	15,808.00	23,712.00	31,616.00	39,520.00	47,424.00
TOTAL CAPITAL CONTABLE	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	307,904.00	315,808.00	323,712.00	331,616.00	339,520.00	347,424.00
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	318,200.00	326,104.00	334,008.00	341,912.00	349,816.00	357,720.00

5.6.9 Indicadores financieros

Cédula 5.8

PRUEBA DE LIQUIDEZ	
261900/13728=	19.07779720
PRUEBA DE ACIDO	
(261900-0)/13728=	19.07779720
CAPITAL DE TRABAJO	
408576-13728=	394,848
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	
13728/408576=	0.033599624
394848/408576=	0.966400375
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL	
35000/408576=	0.085663377
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	
(11188/35000)*100=	31.96571429
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO TOTAL	
(11188/408576)*100	2.738291040
RENTABILIDAD SOBRE CAPITAL	
(11188/394848)*100=	2.833495421
PERIODO DE RETORNO DE INVERSIÓN	
Inv. Inicial/ Flujo de efec.	
300000/261900=	1.111 años

Para realizar la parte financiera del plan de negocios se supuso que la materia prima se compraría en efectivo, que los inversionistas tendrían una aportación en total de \$300,000.

También se supuso que tendrían ventas de 125 pizzas por semana.

5.6.10 Sistema de financiamiento

Analizando las posibilidades que se pueden tener para financiarse las propietarias han decidido que sea por medio de préstamo bancario, ya que es donde le darían el crédito más rápido.

5.7 Resumen ejecutivo

Resumen Ejecutivo del Restaurante La Casa del Horno El restaurante “La Casa del Horno”, es un restaurante de pizzas y pastas artesanales, no procesadas y con un sabor adicional al ser en horno de barro a la leña. Pensado en satisfacer la necesidad de consumir productos de calidad y sin tanto químico y conservadores, poder regresar a los orígenes de las pizzas cuando era realizadas en horno y las pastas a mano, antes de la industria como hoy se conoce.

La misión de la empresa es satisfacer la necesidad de comer pizzas artesanales con sabor casero a las familias Tuxtlecas, con la visión de ser la empresa líder en pizzas y pastas artesanales en Tuxtla Gutiérrez, el restaurante tiene objetivos a corto plazo que es aumentar el número de ventas y clientes en un 30% y largo plazo: abrir otra sucursal. La Casa del Horno, es una empresa que forma parte de la Industria manufacturera en el giro alimentario. Pero también se dedica a comercializar su producto. Es una microempresa, con menos de 5 empleados, con ventas menores a \$250,000 por año, Ubicación: 5 oriente entre 4 y 5 norte #585, Tuxtla Gutiérrez; Chiapas. En Tuxtla existen alrededor de 60 pizzerías, siendo la competencia directa la pizzería la florentina, fuego rosso y el punto. Debido a eso el producto que saldrá primero que son las pizzas, serán hechas en horno de leña, en horno de barro, contando como ventaja competitiva que serán elaboradas con productos de alta calidad, con empaque es sustentable que contendrá el número de telefónico para hacer pedidos a domicilio. Las pizzas son elaboradas con harina de trigo, agua, levadura, queso Mozzarella, salsa de tomate, y tendrán que elegir alguna de las especialidades. (Pepperoni, hawaiana, carnícer, etc.).

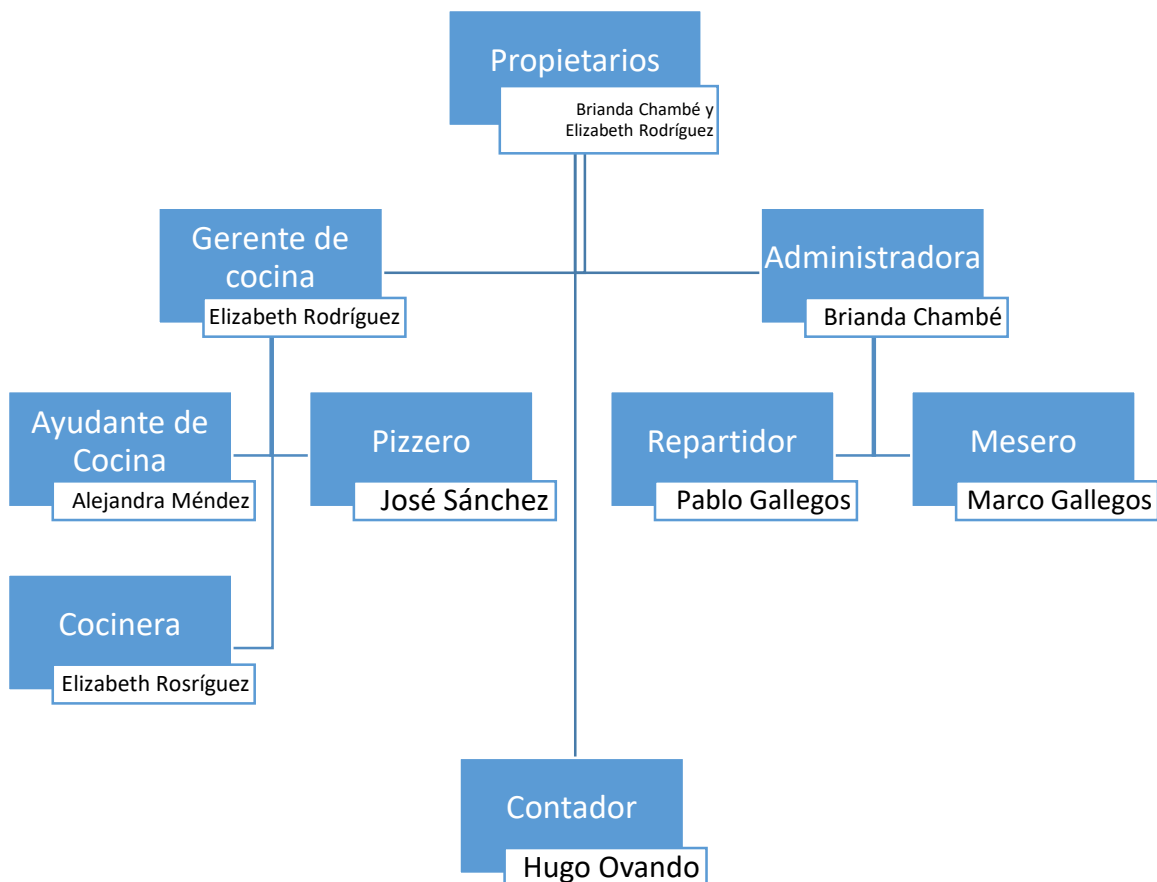
Al ser un restaurante de pizzas, la mejor opción es poder ofrecerle al cliente la experiencia de disfrutar dentro del establecimiento, las pizzas acompañarla de alguna bebida, principalmente ofrecer el servicio integral, Se oferta servicio a domicilio para las personas que no quieren salir de su casa.

De acuerdo a la información recabada del estudio de mercado se obtuvo que la mayoría de los clientes consumen pizzas regularmente, en familia compartiendo los alimentos, las pizzas les atrae porque son artesanales en horno de leña, prefieren comer pizza a la hora de la cena, son de todas las edades los clientes, aunque mayoritariamente de 16 a 25 años, y la pizza favorita es la de Pepperoni. El consumo semanal a corto plazo será de 125 pizzas, a mediano plazo se incrementarán las ventas en un promedio de 30 pizzas más, en el largo plazo se proyecta a 180 pizzas en una semana, así como abrir una sucursal dentro del estado.

El proceso de producción a grandes rasgos es elaborar las pizzas con harina de trigo, queso gouda, mozzarella, salsa de la casa, embutidos Premium y/o productos 100% naturales. La cocción se lleva a cabo en un horno de barro que se mantiene caliente por medio de leña, la pizza se tira al suelo del horno para tomar mejor cocción, se sirve con un aceite con chiles martajados y aderezo de la casa o se empaca para la entrega a domicilio. Para la elaboración de las pizzas no es necesaria mucha tecnología y la poca que se utiliza es muy primaria, se utiliza refrigeración doméstica y congeladores para productos perecederos, para freír ingrediente se utiliza una parrilla de 6 quemadores, licuadoras, horno de leña, bascula y utensilios de cocina. El restaurant se constituirá como persona física con régimen de incorporación fiscal. Las funciones serán llevadas a cabo por 7 personas, 2 actividades serán realizadas por las propietarias y contarán con 5 empleados, tal como se muestra en el siguiente organigrama.

Figura 9

Organigrama de La Casa del Horno



El proceso contable se llevará a cabo por el Contador Hugo Ovando, quien es el encargado de declarar ante el SAT, emitir facturas y salidas y entradas de ingresos o egresos. El capital inicial requerido para emprender la pizzería será de una

inversión inicial de \$300, 000 aportado por los socios y \$100,000 por medio de un préstamo bancario.

El punto de equilibrio del restaurante es de 162 pizzas mensuales que es un volumen menor de ventas del proyectado, el precio a la venta de la pizza es de \$124.

Al finalizar el primer año se proyecta que tengan una utilidad total de \$94,848.00, su razón de liquidez es de 19.08 por cada peso de deuda, con una alta capacidad de pago inmediato a sus deudas, y en cuanto a la rentabilidad de ventas es de 31.96% por cada \$100 que se venda.

A continuación, se presenta un estado financiero del negocio.

ESTADO DE RESULTADOS						
LA CASA DEL HORNO						
ENERO-JUNIO 2020						
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
VENTAS DE CONTADO	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00
VENTAS A CREDITO						
VENTAS NETAS	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00
INVENTARIO INICIAL						
MATERIA PRIMA						
PRODUCTO TERMINADO						
TOTAL DE INVENTARIO INICIAL						
COMPRAS Y GASTOS DE FABRICACION						
COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS	\$ 10,296.00	\$ 10,296.00	\$ 10,296.00	\$ 12,012.00	\$ 12,012.00	\$ 12,012.00
TOTAL COMPRAS Y GASTOS DE FABRICACION	\$ 10,296.00	\$ 10,296.00	\$ 10,296.00	\$ 12,012.00	\$ 12,012.00	\$ 12,012.00
INVENTARIO FINAL						
MATERIA PRIMA						

PRODUCTO TERMINADO						
TOTAL INVENTARIO FINAL						
TOTAL DE COSTO DE VENTA	\$ 10,296.00	\$ 10,296.00	\$ 10,296.00	\$ 12,012.00	\$ 12,012.00	\$ 12,012.00
UTILIDADES BRUTA	\$ 19,704.00	\$ 19,704.00	\$ 19,704.00	\$ 22,988.00	\$ 22,988.00	\$ 22,988.00
GASTOS DE OPERACIÓN						
MANO DE OBRA						
GASOLINA	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
LUZ	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
DEPRECIACION DE EQUIPO	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS						
SALARIOS	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
PUBLICIDAD	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
TOTAL DE GASTOS FINANCIEROS	\$ 11,000.00	\$ 11,000.00	\$ 11,000.00	\$ 11,000.00	\$ 11,000.00	\$ 11,000.00
UTILIDAD ANTES DE ISR	\$ 7,904.00	\$ 7,904.00	\$ 7,904.00	\$ 11,188.00	\$ 11,188.00	\$ 11,188.00
UTILIDAD/PERDIDA NETA	\$ 7,904.00	\$ 7,904.00	\$ 7,094.00	\$ 11,188.00	\$ 11,188.00	\$ 11,188.00
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 7,904.00	\$ 15,808.00	\$ 23,712.00	\$ 31,616.00	\$ 39,520.00	\$ 47,424.00
IMPUESTOS ACUMULADOS						

UTILIDADES RETENIDAS	\$ 7,904.00	\$ 15,808.00	\$ 23,712.00	\$ 31,616.00	\$ 39,520.00	\$ 47,424.00
TOTAL CAPITAL CONTABLE	\$ 307,904.00	\$ 315,808.00	\$ 323,712.00	\$ 331,616.00	\$ 339,520.00	\$ 347,424.00
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	\$ 318,200.00	\$ 326,104.00	\$ 334,008.00	\$ 341,912.00	\$ 349,816.00	\$ 357,720.00

Modelo de negocios:

La Casa del Horno, ofrece a la población Tuxtleca, pizzas elaboradas artesanalmente en horno de barro, que es una forma de milenaria de hacer pizzas, además serán hechas con productos frescos, de calidad, al cliente le brinda la opción de comer dentro del establecimiento con servicio de comedor o pedir las pizzas a domicilio. Las pizzas son el primer producto que saldrá a la venta y podrán pedirlo directo en el restaurante, por Facebook, WhatsApp o por teléfono. Tendrá una línea directa de distribución y sus proveedores son tiendas ya establecidas donde se podrá adquirir fácilmente la materia prima, en cuanto a la leña se hará alianza con el proveedor para evitar el desabasto. De tener las ventas esperadas se podrá expandir a otra sucursal manteniendo la calidad para los clientes

5.8 Conclusión

De acuerdo a lo investigado y a la parte financiera de la empresa, se concluye que es una empresa que está en crecimiento con márgenes suficientes de utilidades, aunque la publicidad que hace es muy limitada, le falta expandir su publicidad, a otros medios y no solo a Facebook.

La ubicación en la que se encuentra no es muy transitada, esto puede restarle visibilidad y por lo consiguiente menos clientes. En esa ubicación no pagan renta y ellos lo toman como un punto a favor, recomiendo que obtén por un local más visible, para atraer más clientes.

Financieramente es rentable aun que tiene un crecimiento un tanto lento.

El capital podrá recuperarse en un lapso de un año y un mes, sin tocar nada de las utilidades.

Aprovechando el análisis FODA y haciendo las modificaciones observadas la pizzería podrá salir adelante e incrementar sus ventas.

Toda la información que contempla el plan de negocios le sirve a La Casa del Horno para saber administrarse, llevar un registro de productos y saber exactamente cuánto cuesta hacer una pizza. El plan de negocios viene a darle orden a la pizzería ya que no contaban con toda la información que ahora poseen.

BIBLIOGRAFÍA

Abraham Perdomo. (2002). Elementos Básicos de la Administración Financiera. México: Cengage Learning.

Alcaraz, RAFAEL. (2011). *El Emprendedor de Éxito*. (4a ed.). Ciudad de México, México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Carlos Robles. (2012). Fundamentos de administración financiera. México: Red tercer milenio.

Charles House y Raymond Price. (1991). The Return Map: Tracking Product Teams. Estados Unidos: Harvard Business Review.

Fincowsky E. (2009). Organización de empresas. México: McGraw-Hill / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Fleitman Jack. (2000). Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio. México: McGraw-Hill Interamericana.

Garrido, S. (2006). Dirección Estratégica. Madrid: McGRAW-HILL/ INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U.

Ghazinoory, S., Abdi, M. y Azadegan-Mehr, M. (2011). Metodología DAFO: una revisión del estado del arte del pasado, un marco para el futuro. *Revista de Economía y Gestión Empresarial*, 12 (1), 24-48. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.555358>

Guadalupe Setzer y Roxana Saldívar. (2012). Administración Financiera Correlacionada con las NIF. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Jerome McCarthy y William Perreault. (1997). Marketing: Planeación Estratégica de la teoría a la práctica. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). Elementos de Administración un Enfoque Internacional y de Innovación. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

Myriam Quiroa. (2019). *Mercado*. Enero 11, 2020, de Economipedia.com Sitio web: <https://economipedia.com/definiciones/mercado.html>

Nayeli Reyes. (2020). Así llego la pizza a México. Enero 08, 2021, de El universal Sitio web: <https://www.pressreader.com/mexico/el-universal/20200222/283764201042905>

Osterwalder, ALEXANDER. y Pigneur, YVES. (2012). *Tu modelo de negocio*. (4a ed.). Estados Unidos: Grupo Planeta (GBS).

Sevilla, A. (23 de abril, 2015) *Marketing / Mercadotecnia*.
<https://economipedia.com/definiciones/mercadotecnia-marketing.html>

Philip Kotler, Gary Armstrong. (2004). *Marketing*. México: Pearson Education, Inc.

Philip Kotler, Kevin Keller. (2009). *Dirección de Marketing*. Estados Unidos: Pearson Educación.

Robbins, Stephen P. y Mary Coulter. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.

Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill Interamericma Editores, SA DE C.V.

Thompson A., Strickland A. (1999) *Administración estratégica*. (11a. Ed.). México: Mc Graw Hill.

Thomas Wheelen, David Hunger. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios Conceptos y Casos*. México: Pearson Educación de México S.A de C.V.

Weinberger, Karen. (2009). *Plan de negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

William Stanton, Michael Etzel y Bruce Walker. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill Companies, Inc.